

TURUN  
YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	15.6.2020
Tekijä(t)	Augusti Kankare	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	86 s. + liitteet
Otsikko	Kehityskeskustelut suorituksen johtamisessa - Tapaustutkimus: Puolustusvoimat, Porin prikaati		
Ohjaaja(t)	Professori Tomi Kallio		

## Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista. Tutkimus on tapaus-tutkimus. Kohteena on Puolustusvoimien Maavoimien joukko-osasto Porin prikaati, josta tutkimukseen on valittu Säkylän ja Niinisalon varuskunnat. Tutkimuksen näkökulmana on esimiesten alaisilleen suorittamat kehityskeskustelut. Tutkimuksessa selvitetään esimiesten kokemusten avulla, miten esimiehet kokevat kehityskeskusteluiden prosessin. Tutkimuksen tavoitteena on löytää konkreettisia havaintoja siitä, miten kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää enemmän esimiehiä ja alaisia, eli koko organisaatiota hyödyttäväksi suorituksen johtamista edistäväksi prosessiksi.

Tutkimustuloksia selvitetään päätutkimusongelman avulla, joka on: miten Porin prikaatin esimiehet kokevat kehityskeskustelut osana henkilöstönsä suorituksen johtamista? Tutkimus on laadullinen tutkimus ja aineisto on hankittu teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin 15 esimestä Porin prikaatin Säkylän ja Niinisalon varuskunnista. Haastateltaviksi valittiin sekä nuoria että kokeneita esimiehiä perusyksiköistä, esikunnasta ja muista varuskunnan toimipisteistä. Teemahaastatteluiden aineistot on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on, että kehityskeskustelut on toteutettu tutkimuksen kohdeorganisaatiossa hyvin. Yleisesti voidaan todeta, että pidettyjä kehityskeskusteluja ohjaavat voimakkaasti Puolustusvoimien antamat ohjeistukset ja määräykset sekä keskusteluissa käytettävät tietojärjestelmät. Kehityskeskusteluiden ohjeistuksissa ja määräyksissä tulisi painottaa enemmän keskusteluiden laadullisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta. Kehityskeskusteluista tulisi karsia pois kaikki asiat, jotka eivät suoraan liity kehityskeskusteluihin ja vuorovaikutuksellisuuteen. Esimiesten käytännön kehityskeskusteluosaamista ja alaisten ymmärrystä kehityskeskusteluiden tarkoituksesta tulisi lisätä. Menneen kauden suorituksen arviointia ja kriteereitä tulisi kehittää selkeämmiksi ja vähemmän tulkinnanvaraisiksi. Työyksikön kehityskeskusteluhistorian tietoisuuden ja jatkuvuuden siirtyminen uudelle esimiehelle tulisi varmistaa paremmin. Kehityskeskusteluissa käytettävien tietojärjestelmien luotettavuutta ja käytettävyyttä tulisi parantaa. Kehityskeskustelut tulisi nähdä enemmän osana työntekijöiden suorituksen johtamisen kokonaisuutta ja prosessia kuin vain kerran vuodessa pidettävänä tilaisuutena.

Asiasanat	Kehityskeskustelut, suorituksen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen, Puolustusvoimat
Muita tietoja	







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **KEHITYSKESKUSTELUT SUORITUKSEN JOHTAMISESSA**

**Tapaustutkimus: Puolustusvoimat, Porin prikaati**

Asiantuntijaorganisaation liiketoiminta-  
osaamisen maisteriohjelman  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Augusti Kankare

Ohjaajat:  
Professori Tomi Kallio

15.6.2020  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tarpeellisuus.....	9
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat .....	10
1.4	Tutkimuksen näkökulmat ja rajaukset.....	11
1.5	Tutkimuksen rakenne ja vaiheet.....	12
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	14
2.1	Tutkimusstrategia .....	14
2.2	Tutkimuskohteen esittely .....	15
2.3	Aineistojen hankinta.....	15
2.4	Aineistojen analysointi ja tulkinta.....	19
3	KEHITYSKESKUSTELU OSANA SUORITUKSEN JOHTAMISTA.....	24
3.1	Suorituksen johtaminen.....	24
3.2	Osaamisen johtaminen .....	28
3.3	Kehityskeskustelu yleisesti .....	30
3.3.1	Kehityskeskusteluiden kehitys.....	31
3.3.2	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen .....	33
3.3.3	Kehityskeskusteluiden käyminen.....	34
3.3.4	Suorituksen arviointi.....	38
3.3.5	Onnistunut kehityskeskustelu ja sen hyödyllisyys.....	40
3.4	Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa.....	44
4	KOKEMUKSET KEHITYSKESKUSTELUISTA .....	47
4.1	Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys .....	48
4.2	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen ja koulutus .....	53
4.3	Kehityskeskusteluiden käyminen .....	55
4.3.1	Menneen kauden tarkastelu ja suoritusarvioinnit .....	57
4.3.2	Tulevan kauden henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen .....	59
4.3.3	Tulevan kauden henkilöstönkäytön perusteet.....	61
4.4	Kuluvan kauden seuranta .....	62
4.5	Esimiesten ajatuksia kehityskeskusteluiden kehittämiseksi.....	63
4.6	Tiivistetyt tulokset tutkimusaineistosta .....	70
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	72
5.1	Teorian ja empiirisen analyysin tulosten vertailu .....	72

5.2	Kehityskeskusteluiden kehittämis- ja toimeenpanosuositukset .....	75
5.3	Tutkimustulosten yhteenveto .....	80
6	POHDINTA.....	82
6.1	Tutkimuskysymysten tiivistetyt vastaukset.....	82
6.2	Käytetyt lähteet ja lähdekritiikki .....	83
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	83
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	85
	LÄHTEET.....	87
	LIITTEET .....	93
	LIITE 1 SAATEKIRJE JA HAASTATTELUKUTSU .....	93
	LIITE 2 HAASTATTELURUNKO .....	94

## Kuviot

Kuvio 1	Tutkimuksen viitekehys: kehityskeskustelut osana suorituksen johtamista .....	11
Kuvio 2	Tutkimuksen rakenne ja kulku .....	12

## Taulukot

Taulukko 1	Tutkimuksen haastateltavien esimiesten taustatiedot ja kokemus .....	48
Taulukko 2	Teorian ja kokemusten vertailu .....	74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Johtamisen tavoitteena on henkilöstön toiminnan seurannalla, valmentamisella ja kehittämisellä yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet (Keskinen & Keskinen 2002, 4). Eri organisaatiot ja esimiehet ovat suorituspainneiden edessä, miten saavuttaa enemmän tuloksia niukkenevilla henkilöstöresursseilla. Samaan aikaan, haasteena on henkilöstön jakaminen ja pysyvyys sekä uusien pätevien henkilöiden rekrytointi. Henkilöstövaltaisilla aloilla organisaation suorituskyky ja tulokset ovat riippuvaisia henkilöstöstä. (Scott-Lennon 1999, 6.) Miten esimies voi johtaa alaisiaan tehokkaasti, pitkäjänteisesti ja tuloksekkaasti siten, että hän voi yhdistää organisaation ja yksilöiden tavoitteet? Miten esimies saa käytettävissään olevien henkilöstöresurssien avulla alaisiltaan mahdollisimman paljon tuottavuutta kuitenkin huomioiden ja säilyttäen alaisten motivaation, työhyvinvoinnin ja jaksamisen? Miten esimies voi kehittää ja valmentaa alaisiaan heidän osaamisessaan siten, että se palvelee sekä alaisen että organisaation tavoitteita? Miten esimies voi motivoita ja sitouttaa alaisiaan paremmin toimimaan organisaation eteen? Miten esimies voi antaa oikeudenmukaista ja realistista palautetta alaiselleen hänen suorituksestaan ja ohjata hänen toimintaansa vieläkin parempiin suorituksiin?

*”Esimies on välittävä linkki joukkonsa ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä ylöspäin että joukkonsa sisällä. Esimiehen tehtävänä on lisäksi tarkastella joukkonsa toimintaa kokonaisuutena ja huolehtia siitä, miten se toimii suhteessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen vastuulla on huolehtia myös siitä, että kaikki työskentelyn ja toiminnan edellytykset ovat kunnossa työkaluja ja työjärjestelyjä myöten.”* (Pääesikunta 2012, 26.)

Puolustusvoimien vuodelta 2012 olevassa Johtajan käsikirjassa korostetaan esimiehen roolia omassa organisaatiossaan ylempää tulevien vaatimusten ja oman organisaationsa toteuttavan tahon välillä. Lisäksi tuodaan esille esimiehen vastuu organisaation kokonaisuuden hallitsemisessa tavoitteineen, tehtävineen ja järjestelyineen sekä resursseineen. Toisin sanoen esimiehen tulee ohjata alaisiaan organisaatiolle annettujen tehtävien ja tavoitteiden mukaisesti. Kuitenkaan ei ole tarkemmin määritelty, miten alaisista oikeudenmukaisesti huolehditaan ja miten heidän luottamuksensa ansaitaan sekä miten heidän toimintaansa ohjataan organisaation edun mukaisesti. Onko olemassa kokonaisuuden huomioivaa työkalua tai menetelmää?

*”Kehityskeskustelu on osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Kehityskeskustelun tarkoituksena on suunnata työyksikön henkilöstövoimavarat ja kehittämistoimenpiteet tärkeimpien asioiden hoitamiseen yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän pyritään parantamalla työntekijän omien tehtävien ja työyksikön tavoitteiden tuntemista sekä kehittämällä hänen tehtäväkohtaista työsuoritustaan. Hyvä kehityskeskustelu sitouttaa ja motivoi sekä työntekijää että esimiestä.” (Pääesikunta 2013, 2.)*

Kehityskeskustelu on siis menetelmä, jossa otetaan huomioon sekä organisaation antamat tai määrittämät tavoitteet ja tehtävät että alaisten tarpeet ja toiveet. Kehityskeskustelu on ennen kaikkea esimiehen työkalu, jolla hallitaan suorituksen johtamisen ja organisaation kokonaisuutta. Kehityskeskustelun avulla johdetaan henkilöstön suoritusta annettujen tehtävien ja tavoitteiden mukaisesti ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit. Kehityskeskustelu on myös tulevaisuuden työkalu, sillä ottamalla huomioon voimavarat ja kehittämistarpeet tulee toimintaan automaattisesti suunnitelmallisuutta.

*”Esimiehen ja alaisen kannalta kehityskeskustelu on heidän välinen suunnittelu- ja palautteenantotilaisuus. Tilaisuudessa arvioidaan edellisen kauden toiminta ja saavutetut tulokset, sovitaan seuraavan kauden tavoitteet ja tärkeimmät tehtävät sekä käsitellään alaisen tehtävähalukkuuksia. Kehityskeskustelussa päivitetään henkilön osaamisen kehittämissuunnitelma. Kehityskeskustelulla voi olla vaikutusta myös työntekijän palkkaukseen.” (Pääesikunta 2013, 2.)*

Kehityskeskustelu on siis myös arviointitilaisuus, jossa arvioidaan henkilöstön edellisen kauden toiminta ja saavutettuja tuloksia. Täten kehityskeskustelu on myös kehittämistilaisuus, jossa annetaan molemmiin puolin laadullista palautetta sekä määrällistä arviointia, joilla saattaa olla vaikutusta palkkaukseen. Kokonaisuutena kehityskeskustelu ottaa huomioon sekä alaisen omat tarpeet ja toiveet että organisaation tarpeet ja myös mahdollisesti ylempää tulevat vaatimukset. Kehityskeskustelu voidaankin nähdä kokonaisvaltaisena henkilöstön ja organisaation suorituksen johtamisena. Näin siis teoriassa ja virallisissa ohjeissa ja asiakirjoissa, mutta vastaako käytännön todellisuus näitä teorioita ja ohjeistuksia? Miten esimiehet kokevat kehityskeskustelut ja koetaanko ne ylipäättänsä hyödyllisinä vai vain pakollisina mekaanisina suorituksina? Vastaavatko kehityskeskusteluiden ohjeistukset käytännön toteutuksen tarpeita? Miten esimiehet valmistautuvat kehityskeskusteluihin ja miten he toteuttavat ne? Antavatko nykymalliset kehityskeskustelut riittävät perusteet henkilöstön arvioimiseen ja kehittämiseen? Ennen kaikkea, voitaisiinko kehityskeskusteluissa kehittää enemmän niin esimiehiä kuin alaisiakin ja koko organisaation suorituksen johtamista enemmän tukevaksi kokonaisuudeksi? Muun muassa näihin kysymyksiin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan.



## 1.2 Tutkimuksen tarpeellisuus

Tutkimusaihe on Turun yliopiston kauppakorkeakoulun tiedeyhteisön sekä Puolustusvoimien normiasiakirjalla MP6755 hyväksymä (Maavoimien esikunta, 2019). Tutkimus kohdentuu organisaatioon ja sen tilanteeseen. Täten tutkimus on hyödyllinen ja tarpeellinen, sillä se palvelee kohdeorganisaation käytännön tarpeita. Kehityskeskusteluita suorituksen johtamisessa on aikaisemmin tutkittu yksityisellä ja julkisella puolella, mutta Puolustusvoimissa tutkimus on tästä näkökulmasta ensimmäinen laatuaan. Tutkimus tuo siis uutta ja ajankohtaista tietoa aihepiirin kokemuksista ja näkemyksistä. Tutkimuksen avulla voidaan tarkastella ja kehittää erityisesti Puolustusvoimien, mutta myös minkä tahansa muun organisaation kehityskeskusteluiden suorituskokonaisuutta aina ohjeistuksesta, suunnittelusta ja valmistelusta toteutukseen sekä niistä saataviin tuloksiin. Kehityskeskusteluita kehittämällä tutkimuksen johtopäätösten mukaisesti voidaan parantaa esimiestoimintaa ja suorituksen johtamista.

Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa esimiestyötä ja johtamisjärjestelmää. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan varmistaa riittävä esimiesten paneutuminen alaisten asioihin ja luoda alaiselle laadukkaan esimiestoiminnan kautta toiminnan edellytykset. Lisäksi se on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilaisuus, jossa voidaan sitouttaa alainen organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskusteluiden avulla organisaation toimintaan on mahdollista tuoda yksilöitä huomioivaa tavoitteellisuutta. (Keskinen & Keskinen 2002, 5.) Esimies- ja johtamistoiminnan sekä suorituksen johtamisen kannalta kehityskeskustelu on siis yksi tärkeimmistä kokonaisuuksista ja yksittäisistä tapahtumista esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelussa kootaan mennyt kausi ja suunnitellaan seuraava kausi. Kehityskeskustelu on myös ainoa pakollinen esimiehen ja alaisen välinen tarkasti ohjattu kahdenkeskeinen suunnittelu- ja palautetilaisuus. Ohjeistuksesta huolimatta on tarpeellista tutkia, miten käytännössä kehityskeskustelut koetaan, miten niihin valmistaudutaan ja miten ne käydään sekä miten sovittuja asioita kuluvalle kaudella seurataan. Ennen kaikkea näiden osa-alueiden osalta on tarve selvittää, miten suorituksen johtamista ja kehityskeskusteluita voitaisiin mahdollisesti kehittää enemmän niin esimiehiä ja alaisia, kuin myös koko organisaatiota palvelevaksi kokonaisuudeksi.

Tutkija työskentelee ja palvelee kauppätieteiden maisteriopintojensa ohella ja tämän tutkimuksen laatimisen aikana upseerina Puolustusvoimissa, Porin prikaatissa. Tutkija tuntee kohdeorganisaation toimintaympäristön ja -kulttuurin sekä niin sanotun kielen eli ammattisanaston ja niiden asiayhteysmerkityksen. Tutkija on reilun kymmenvuotisen uransa aikana itse osallistunut kehityskeskusteluihin alaisena. Lisäksi hän on toimiessaan perusyksikön päällikön tehtävässä käynyt omien alaistensa kanssa kehityskeskusteluita. Tätä kautta tutkija tuntee tutkittavan aihepiirin sekä kohdeorganisaation teoreettisen ohjeistuksen ja sen toteutuksen. Tutkijalla on omakohtaista käytännön kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta, mikä tuo mielenkiintoa ja mielekkyyttä tutkimuskohdetta kohtaan.

Tutkimuksen aikana tutkija kuitenkin ylläpitää jatkuvaa kriittistä tutkimusympäristön ja kohteen tarkastelua, eikä vain tyydy vanhoihin tai valmiisiin ratkaisuihin. (Metsämuuronen 2006, 22.) Tutkimuksen aloittamisen aikana tutkija palvelee esikuntatehtävissä, mutta tutkimuksen aikana siirtyy esimiestehtävään perusyksikön päälliköksi. Näin ollen tutkimus myös kehittää tutkijan omia esimiesvalmiuksia. Tämän lisämotivaation vuoksi tutkimus palvelee paremmin myös kohdeorganisaatiota.

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista ja löytää mahdollisia kehittämismahdollisuuksia kehityskeskusteluiden prosessiin. Tutkimus kartoittaa teoriatasolla, miten kehityskeskustelut ymmärretään sekä miten niitä ohjeistetaan Puolustusvoimissa. Kehityskeskusteluiden teorian osalta tarkastellaan lisäksi keskusteluihin liittyvää suorituksen ja osaamisen johtamista. Empiiristen kokemusten avulla selvitetään, miten esimiehet kokevat kehityskeskusteluiden kokonaisuuden. Kokonaisuudella tarkoitetaan kehityskeskusteluiden eri vaiheita. Ensimmäisenä vaiheena on annettavat ohjeistukset ja esimiesten valmistautuminen alaisen kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin. Toisena vaiheena on esimiehen ja alaisen kahdenvälisen kehityskeskustelun käyminen. Kolmantena keskusteluiden jälkeisenä vaiheena on alaisen suorituksen seuraaminen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka kehityskeskustelut on tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Porin prikaatissa toteutettu ja onko niissä mahdollisesti jotain kehitettävää. Tutkimus pyrkii selvittämään, voitaisiinko kehityskeskusteluista kehittää enemmän esimiehiä, alaisia ja koko organisaatiota hyödyttäväksi suorituksen johtamisen prosessiksi.

Tutkimuksen pääongelmat ovat:

- 1) Miten Porin prikaatin esimiehet kokevat kehityskeskustelut osana henkilöstönsä suorituksen johtamista?
- 2) Miten kehityskeskusteluista voitaisiin kehittää osana suorituksen johtamista?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- 1) Miten esimiehet kokevat kehityskeskusteluprosessin?
- 2) Miten esimiesten kokemukset kehityskeskusteluista vastaavat kehityskeskusteluiden aiempiin tutkimustuloksiin ja teorioihin?

## 1.4 Tutkimuksen näkökulmat ja rajaukset

Tutkimuksen näkökulmana on kehityskeskustelut esimiesten kannalta osana suorituksen johtamista. Viitekehyksessä (kuvio 1) on kuvattu, miten tässä tutkimuksessa suorituksen johtaminen nähdään jatkuvana prosessina, jonka avulla pyritään kehittämään henkilöstön ja sitä kautta koko organisaation toimintaa. Kehityskeskustelut ovat osa suorituksen johtamista, jossa eri osia tarkastellaan ohjatusti ja säännöllisesti. Tutkimuksessa esimiesten toimintaa suorituksen johtamisessa tarkastellaan esimiesten ja alaisten välisten kehityskeskusteluiden kautta. Kehityskeskusteluista tarkastellaan niiden ohjeistusta ja esimiesten valmistautumista niihin. Varsinaisista kehityskeskusteluista tutkitaan menneen kauden suoritusarviointia, tulevan kauden tavoitteiden asettamista, henkilöstön käyttöä ja henkilöstön kehittämistä.

Tutkimus on rajattu koskemaan Puolustusvoimien Porin prikaatin esikunnan eri osastojen sektorijohtajia sekä perusyksiköiden ja keskusten päälliköitä. Tutkimus kohdentuu Porin Prikaatin Säkylän ja Niinisalon varuskuntiin. Tarkasteltavilla esimiehillä on alaisinaan sekä sotilaita että siviilejä. Sotilaat ovat upseereja, aliupseereja, opistoupseereja ja erikoisupseereja. Siviilityöntekijät ovat toimistosihhteereitä ja varastomiehiä. Eri työpis-teiden ja henkilöryhmien avulla tutkimukseen on haettu kattavuutta ja yleistettävyyttä, jolloin tuloksia olisi mahdollista hyödyntää myös muualla Puolustusvoimissa tai muissa organisaatioissa.

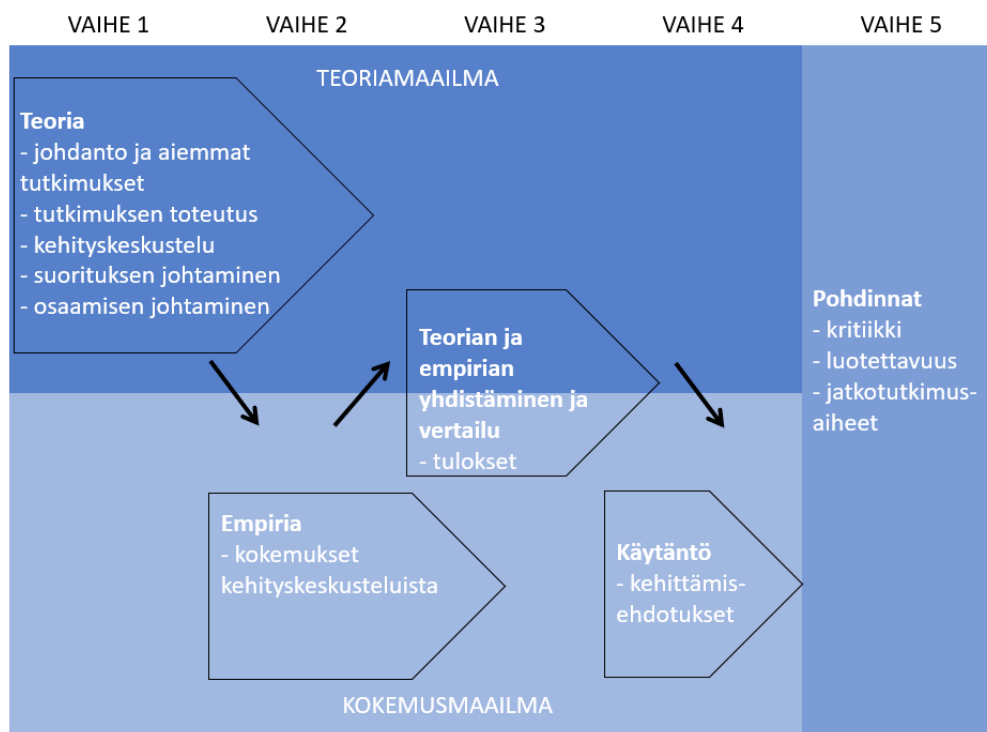


Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehys: kehityskeskustelut osana suorituksen johtamista

## 1.5 Tutkimuksen rakenne ja vaiheet

Tutkimus muodostuu johdannosta, neljästä luvusta ja pohdinnasta. Tutkimus rakentuu viiteen päätoteutusvaiheeseen, jotka on esitelty visuaalisesti kuviossa 2, tutkimuksen rakenne ja kulku. Tutkimuksen rakenne mukailee Kallion ja Palomäen (2011, 60–65) kuvausta teoriasta ja teorianmuodostuksesta liiketaloustieteissä.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksessa käsitellään teoriamaailmaa (Kallio & Palomäki 2011, 60–65). Johdannossa eli ensimmäisessä luvussa käsiteltyjen aiempien tutkimusten ja niiden taustojen tarkoituksena on herättää kiinnostusta ja tätä kautta johdattaa lukija aiheeseen. Tutkimuksen toisessa luvussa, eli tutkimuksen toteutuksessa paneudutaan tarkempiin tavoitteisiin, näkökulmiin ja tutkimuskohteen yleisesittelyyn sekä tutkimusmenetelmiin. Tutkimusmenetelmien avulla lukija saa kuvan, miksi ja miten tutkimus on tehty eli miten aineisto on kerätty ja miten se on analysoitu (Puusa & Juuti 2011, 60–65). Teorialuvussa paneudutaan tarkemmin tutkimusaiheen tieteelliseen teoriamaailmaan. Aiempaa teoreettista tietämystä ja tieteellistä ymmärrystä laajennetaan kolmannessa luvussa, jossa paneudutaan suorituksen johtamiseen yleisellä tasolla sekä kehityskeskusteluun ja sen eri vaiheisiin. Lisäksi tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä kohdeorganisaation näkökulmasta eli Puolustusvoimissa kehityskeskusteluista annettujen ohjeistusten avulla. –



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne ja kulku<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kallio & Palomäki 2011, 62, mukaellen Kankare

Tutkimuksen toisessa vaiheessa teoriamaailmasta siirrytään tutkimusaiheen eli neljännessä luvussa esitettyihin kokemuksiin kehityskeskusteluista. Siinä esitetään kokemusperäisiä käytännön tuloksia ja näkemyksiä. Empiirisyyttä ja käytännöllisyyttä arvostetaan, sillä niiden kautta saadaan konkreettista tietoa tutkimuksen ollessa myös tieteellistä. (Puusa & Juuti 2011, 60–65.)

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa empirian kokemuksia yhdistetään ja vertaillaan olemassa olevaan teoriaan ja organisaation ohjeistuksiin. Jo olemassa olevaa tietoa ja saatuja havaintoja tarkastelemalla selvitetään vastaako olemassa oleva ohjeistus ja teoria empiriasta saatuja kokemuksia ja näkemyksiä. Tällä tavoin tutkimus lisää tutkittavan aihepiirin teoreettista ymmärrystä. (Puusa & Juuti 2011, 60–65.)

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa eli viidennessä luvussa tutkimuksen tulokset esitellään käytännön kehittämisehdotuksina, joita kohdeorganisaatio voi soveltaa ja hyödyntää toimintansa kehittämisessä. Lopputuloksena esitetään teorian ja empirian yhdistämänä uusia käytännön kehitysehdotuksia ja näkemyksiä siitä, miten kehityskeskusteluiden nykyinen ohjeistus vastaa käytännön tarpeita ja miten kehityskeskusteluita ja koko suorituksen johtamisen prosessia voitaisiin kehittää. Lopuksi tutkimuksen viidennessä vaiheessa eli kuudennessa luvussa arvioidaan kriittisesti tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta sekä esitetään tutkimustyön edetessä ilmenneitä jatkotutkimusaiheita.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 2.1 Tutkimusstrategia

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja sen tiedonhankinnan strategiana on tapaustutkimus. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kokonaisvaltainen tiedonhankinta, jonka aineisto kerätään todellisista tilanteista ja kohteista. Tutkimuksen aineiston hankinnassa korostuvat valikoitujen tutkittavien näkemykset ja näkökulmat. Samalla myös tutkimusaineistoa käsitellään ainutlaatuisena ja tapauskohtaisena. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Tapaustutkimuksessa tutkitaan tapahtumaa tai kohdetta sen omassa toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa kehityskeskusluta pitävät esimiehet on haastateltu heidän omassa toimintaympäristössään Porin prikaatin varuskunnissa.

Tapaustutkimus on systemaattinen ja kokonaisvaltainen käytännön ongelmien tarkastelutapa. Lisäksi se on kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan keskeisin strategia, koska käytännössä lähes kaikki laadulliset tutkimukset käyttävät tapaustutkimuksen periaatteita. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta ja tutkimuksen ydinkysymys on mitä kyseisestä tapauksesta voidaan oppia? (Metsämuuronen 2006, 90–92; Syrjälä 1994, 10–13.) Tämän tutkimuksen osalta voidaan kysyä, mitä Porin prikaatin esimiesten kokemista kehityskeskusteluista voidaan oppia?

Käytännössä kohde tai tapaus voi olla lähes mikä tahansa tapahtuma tai henkilö, kuten esimerkiksi jokin tietty henkilö, ryhmä, osasto, laitos ja niin edelleen. Tutkittavasta kohteesta eli Porin prikaatin kehityskeskusteluista pyritään löytämään monipuolisesti ja eri tavoilla havaintoja kuten esimiesten henkilökohtaisten kokemusten ja organisaation ohjeistusten avulla. Näiden avulla tutkittavaa ilmiötä, eli kehityskeskusteluita ja suorituksen johtamista pyritään ymmärtämään mahdollisimman syvällisesti. Tapaustutkimuksen etuina pidetään sen empiirisyyttä, koska aineisto ja havainnot perustuvat tutkittavan kohteen eli esimiesten omiin kokemuksiin. Täten tutkimus on empiirisesti käytännönläheistä. Tämä mahdollistaa myös johtopäätösten yleistämisen Puolustusvoimissa tai jossain muussakin organisaatiossa. Kehityskeskusteluiden havainnoista voidaan tehdä erilaisia vaihtoehtoisia tulkintoja. Tapaustutkimuksen empiirisyyden takia sen tulokset ovat myös sovellettavissa suoraan esimiesten johtamisen käytäntöihin. Käytännönläheisyys huomioidaan myös tämän työn raportoinnissa, sillä tapaustutkimuksen tulokset raportoidaan kansantajuisesti. Lukijan sallitaan tehdä tutkimuksen tuloksista omia johtopäätöksiään ja tulkintojaan. (Metsämuuronen 2006, 90–92; Syrjälä 1994, 10–13.) Tutkimus pyrkii tuomaan esiin käytännönläheisiä ja konkreettisia kehitysajatuksia esimiehille, jotka työskentelevät Puolustusvoimissa. Tutkimuksen raportti sisältää tutkijan tekemiä johtopäätöksiä ja tulkintoja, jotka perustuvat tutkimuksen tuloksiin sekä kohdeorganisaation ja tutkittavan ilmiön tuntemukseen.

## 2.2 Tutkimuskohteen esittely

Tämän tutkimuksen kohteena on Puolustusvoimien Maavoimien joukko-osasto Porin prikaati. Puolustusvoimissa on kolme puolustushaaraa, jotka ovat maa-, meri- ja ilmavoimat. Puolustushaaroissa on joukko-osastoja, joiden tehtävänä on ylläpitää puolustuksellista valmiutta sekä valvoa, vartioida ja puolustaa eri kohteita ja alueita. Lisäksi joukko-osastojen joukkoyksiköt kouluttavat asevelvollisia, reserviläisiä ja henkilökuntaa sekä myös tukevat muita viranomaisia ja tekevät maanpuolustustyötä.

Joukko-yksiköihin kuuluu perusyksiköitä. Porin prikaatissa on kuusitoista perusyksikköä, joista kahdeksan on Säkylän varuskunnassa ja kahdeksan Niinisalon varuskunnassa. Porin prikaatin esikunta sijaitsee Säkylässä ja molemmilla paikkakunnilla on huoltokeskus. Kaikissa perusyksiköissä on saman koulutus- ja vaatimustason eli sotatieteiden maisteritutkinnon omaava päällikkö. Esikunnasta tutkimuksen kohteena on kolme esikunnan sektorin johtajaa, jotka ovat myös koulutukseltaan sotatieteiden maistereita. Huoltokeskuksien esimiehet ovat koulutukseltaan opistoupseereita.

## 2.3 Aineistojen hankinta

Tutkimuksen aineiston hankintametodina oli haastattelut ja haastateltavina Puolustusvoimien Porin prikaatin esimiehet. Haastattelua pidetään perusmenetelmänä, jota voidaan käyttää monessa eri tilanteeseen. Tuomen ja Sarajärven (2002, 84) mukaan haastattelun ideana on yksinkertaisesti kysymällä saada tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän tekee niin kuin tekee. Haastattelussa tutkija haastattelee henkilökohtaisesti henkilön ja samalla hän kirjaa saamansa vastaukset muistiin. Kaikki haastattelut suoritettiin tutkijan toimesta kasvoista kasvoihin tapahtuvina yksilöhaastatteluina. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84–85.) Hirsjärvi ja Hurme (1991, 2001) taas määrittelevät haastattelun enemmänkin kasvokkain tapahtuvaksi keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Käydyissä keskusteluissa välittyivät haastateltavien mielipiteet, asenteet, tunteet ja tiedot. Ennen kaikkea haastattelut tähtäsivät tiedon lisäämiseen ennalta suunnitellulla päämäärähakuisella toiminnalla. Haastattelut käytiin haastateltavien ehdolla ja suoritettiin haastateltavien palveluspaikoissa, Säkylässä ja Niinisalossa haastatteluille erikseen varatuissa rauhallisissa tiloissa. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 25; Hirsjärvi & Hurme 2001, 42.)

Haastattelu oli tutkimusaiheen kannalta joustava aineistonkeruumenetelmä, sillä haastattelija pystyi tarpeen mukaan ohjaamaan tiedonkeruutapahtumaa kysymysten järjestyksellä ja muodoilla sekä osallistumalla keskusteluun. Haastattelijalla oli mahdollisuus tarvittaessa tehdä lisäkysymyksiä tai puutteellisen vastauksen takia toistaa kysymys. Haastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavan ei tarvinnut tietää oikeita vastauksia, vaan hän kertoi omat näkemyksensä

asiasta. Tällöin myös kysymykset voitiin antaa haastateltavalle ennakkoon tutustuttaviksi, jolloin hän pystyi jo alustavasti perehtymään haastattelun aihepiiriin. Haastattelun etuna oli myös se, että siihen voitiin valikoida juuri ne henkilöt, jotka tutkija katsoi tarpeelliseksi. Lisäksi henkilökohtaisesta kasvotusten tai puhelimitse tehdystä haastattelukutsusta saajan oli vaikeampi kieltäytyä kuin esimerkiksi sähköpostilla tulleesta kutsusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85–86; Hirsjärvi & Hurme 2001, 35–36.)

Haastattelut olivat luonteeltaan tiedonhankintahaastatteluita, joiden avulla kerättiin lisätietoa kohteesta. Täten haastattelukysymyksetkin olivat tosiasiakysymyksiä. Tutkimuksessa ei käsitelty haastateltavien henkilökohtaisia tunteita tai käyttäytymistä. Osaltaan haastatteluilla kerättiin käytännön ongelmiin ratkaisuja. Haastattelu onkin hyvä aineiston hankintamenetelmä silloin, kun halutaan kartoittaa tutkittavan kohteen aihetta, eli tässä tapauksessa Porin prikaatin esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista. Tiedonhankinnan ja kartoituksen avulla saatiin tutkittavasta kohteesta kuvaavia esimerkkejä. (Metsämuuronen 2006, 111–113; Hirsjärvi & Hurme 1991, 44–45; Hirsjärvi & Hurme 2001, 35–36.) Näitä esimerkkejä ja havaintoja on mahdollista käyttää laajemminkin puolustus- ja julkishallinnossa tai missä tahansa organisaatiossa esimiesten johtaessa alaistensa suorituksia.

Haastateltavien määrää ei ole pro gradu -tasoisissa tutkimuksissa määritelty tarkasti. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan opinnäytetyö on harjoitustyö, jonka tarkoituksena on osoittaa perehtyneisyyttä ja oppineisuutta tutkittavasta aiheesta. Tuomen ja Sarajärven kirjassa todetaan, että 6–8 haastateltavaa on opinnäytetyössä hyvä määrä. Tavallisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastateltavien määrä on noin 15. Tässä tutkimuksessa tärkeämpää on kuitenkin se, että haastattelun kohteena olevilla henkilöillä oli kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Lisäksi esimiehillä oli käytännön kokemusta kehityskeskusteluista, joten he pystyivät tuottamaan tutkimukselle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Haastateltavien määrää voidaan pitää sopivana myös silloin, kun saturaatio saavutetaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että uudet haastateltavat eivät enää tuo tutkimukselle merkittävästi lisäarvoa, vaan tieto alkaa toistaa aiempaa. Tutkijalle voi olla haasteellista varmistaa koska saturaation taso on saavutettu. Laadullisessa tutkimuksessa jokainen tapaus on ainitlaatuinen ja täten jokainen tapaus voi tuottaa uutta ja mielenkiintoista tietoa. Toisaalta tällöin voitaisiin todeta, että haastateltavien määrä ei ole milloinkaan riittävä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–98; Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–60.)

Tämän tutkimuksen osalta haastateltavien lukumäärä määräytyi tutkijan omakohtaisen asiantuntemuksen ja harkinnan mukaan. Aluksi oli määritetty tietty perusjoukko, jota jatkettiin niin kauan kuin tutkija koki saturaation saavutetuksi. Tutkija valitsi kohdejoukosta mahdollisimman laajan ja soveltuvan otannan siten, että haastateltavina oli eri tasoisia esimiehiä. Haastateltavilla esimiehillä oli alaisinaan sekä sotilaita että siviilejä. Lisäksi esimiehet edustivat erilaisia organisaatioita, joilla kaikilla on omia erikoispiirteitä. Tällä tavoin saavutettiin kohdeorganisaatiosta laaja, moniulotteinen sekä kattava otanta ja siten



saatiin mahdollisimman luotettavat tulokset. Tuloksia voidaan soveltaa Puolustusvoimissa muihinkin kuin Porin prikaatin organisaatioihin, koska kohdejoukko edustaa mahdollisimman laajaa joukkoa. Esimiehet toimivat organisaatioidensa johtajina ja täten vastaavat niiden kaikesta toiminnasta ja myös käyvät kehityskeskustelut jokaisen alaisensa kanssa. Tutkimuksessa haastateltavina oli eri ikäisiä ja eri kokemuksen omaavia esimiehiä, jolloin havaintoihin saatiin sekä kokemuksen että nuoruuden tuomaa näkökulmaa. Kaikilla haastateltavilla esimiehillä oli aikaisempaa kokemusta kehityskeskusteluista. Tutkimuksen aihe koskettaa oleellisesti yhtä esimiesten toiminnan tärkeintä osa-aluetta eli kehityskeskusteluita ja siten alaisten suorituksen johtamista.

Tässä tutkimuksessa pääasiallisella kohdejoukolla ei ole alhaista koulutustasoa, sillä perusyksikön esimiesten tehtävään edellytetään vähintään yliopistotasoista sotatieteiden maisterin tutkintoa. Lomakekyselyt sopivat aineiston hankintamenetelmäksi silloin, kun otos voidaan valita suuresta joukosta. Suurin hyöty on silloin, jos haastateltavat on valittu satunnaisotannalla tai kohdejoukko on valittu alhaisen koulutustason ja huonon motivaation omaavista henkilöistä. Koska tutkija tuntee kohdejoukon toimintaympäristön ja tehtävien vaatimukset sekä kiireellisyyden, niin henkilökohtainen haastattelu oli paras laadullisen tutkimusaineiston hankintamenetelmä. Henkilökohtaisten haastatteluiden myötä myös osallistumis- ja vastausprosentit olivat odotetusti huomattavasti korkeampia kuin esimerkiksi vastatessa lomakyselyyn. (Metsämuuronen 2006, 113; Hirsjärvi & Hurme 1991, 15.)

Haastattelu on myös sopiva menetelmä silloin, kun ei haluta haastateltavan tarkkaan tietävän haastattelukysymysten järjestystä. Tällä tavalla haastattelija itse voi säädellä haastattelun ja tutkimusaiheiden järjestystä. Menetelmä soveltuu erityisen hyvin sellaiseen tilanteeseen, kun halutaan antaa haastateltavalle mahdollisimman vapaa vastausmahdollisuus, jota tutkija vain tarvittaessa ohjaa aihepiiriin mukaan. Tällöin kysymyksiä voidaan tilanteen ja tarpeen mukaan myös tulkita ja tarvittaessa tarkentaa sekä vastauksia voidaan täsmentää. Haastatteluiden luotettavuudessa korostuvat muut menetelmät, esimerkiksi tarkkailu sekä tutkijan oma tieteellinen moraali ja ammattitaito. Erityisen hyvin haastattelu soveltuu silloin, kun halutaan tietää kohteen eli tässä tapauksessa esimiesten henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset. Henkilökohtainen haastattelu sekä haastateltavan ja haastattelijan välinen luottamus mahdollistavat sellaisten asioiden esilletuomisen, joita ei välttämättä ilman haastattelua saataisi. (Metsämuuronen 2006, 113; Hirsjärvi & Hurme 1991, 15.)

Tutkija motivoi haastateltavia ennen haastatteluja sekä myös sen aikana kertomalla tutkimuksen tarpeellisuudesta sekä haastattelujen merkityksestä tutkimukselle. Osa haastattelujen ennakkomotivoinnista on esiteltynä liitteessä 1: kutsu haastatteluun ja saatekirje haastateltaville. Haastattelun kaikissa vaiheissa tutkija korosti, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja myös haastatteluaineistoa käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Lisäksi tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiin perehtymällä tutkija varmistui oman

roolinsa tuntemista tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2006, 113; Hirsjärvi & Hurme 1991, 27; Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.)

Haastatteluja on monenlaisia ja ne voidaan karkeasti jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat: lomake-, teema- ja avoin haastattelu. Täysin strukturoidun eli lomakehaastattelun kysymykset ovat kiinteitä ja niiden järjestys on ennalta määriteltä. Tämä menetelmä soveltuu silloin, kun on monta haastateltavaa, jotka edustavat yhtenäistä ryhmää ja haastattelu halutaan suorittaa ennalta määritellyllä tavalla. Teemahaastattelu soveltuu käytettäväksi silloin, kun tutkittava aihe on arka, intiimi, henkilökohtainen tai tutkitaan asiaa, joka on heikosti tiedostettu kuten perusteluja, ihanteita ja arvostuksia. Tällöin haastattelun kysymykset rakennetaan tiettyjen teemojen ympärille, kysymykset ovat enemmänkin suosituskysymyksiä ja kysymysalue on vain pääpiirteissään määriteltä. Lisäksi haastattelussa ei ole määritetty tarkkoja kysymysmuotoja tai kysymysten järjestystä. Kolmantena vaihtoehtona on ei-strukturoitu eli avoin haastattelu, jossa ei ole ennakoon määriteltäviä kysymyksiä, vaan haastattelu on luonteeltaan vapaata keskustelua. Avoin haastattelu soveltuu sellaisiin tapauksiin, kun haastateltavia on vähän ja heidän kokemuksensa vaihtelevat suuresti. (Metsämuuronen 2006, 114–115; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–90; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Teemahaastattelu sopii menetelmäksi myös silloin, kun selvitetään ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin keskustele tai tuo muutenkaan niitä asioita esille. Näitä ilmiöitä ovat esimerkiksi kriittiset mielipiteet, ihanteet, arvostukset ja aikomukset. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun valinnan perusteena oli, että haastateltavat olivat henkilökohtaisesti kokeneet käsiteltävän asian. Haastattelussa haastateltavat toivat mahdollisimman laajasti haluamansa näkökohdat esille. Haastattelulla selvitettiin haastateltavan perehtyneisyyttä aihealueeseen. Lisäksi otettiin huomioon, että haastateltavat kokevat asiat henkilökohtaisella tasolla, joten tutkimuksen kaikissa vaiheissa huomioitiin haastateltavien näkökulma. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35–37, 40; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Teoreettisen aineiston pohjalta haastatteluihin laadittiin haastatteluteemat. Ne eivät olleet tarkkoja kysymyksiä, vaan joustavia tutkittavan ilmiön aihealueita, joiden perusteella haastattelu käytiin. Teemat olivat tarkempia kuin tutkimusongelmat ja ne olivat iskusanatyyppejä, pelkistettyjä aihealueita. Haastattelutilanteessa teemat toimivat haastattelijan muistilistana ja ohjaavina aihealueina. Teemojen avulla haastattelija pystyi jatkamaan ja syventämään haastateltavan kanssa käytäviä keskusteluja vastausten laadun ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 40–42.) Tämän tutkimuksen haastatteluiden teemoina toimivat teorian mukaisesti kehityskeskusteluiden eri suorituvaiheet. Nämä vaiheet ja teemat ovat: valmistautuminen, keskusteluiden käyminen sekä seuranta ja kehittäminen. Teemojen alapuolella on vielä tarkempia alateemoja, jotka ovat tarkemmin esiteltynä liitteessä 2, haastattelurunko.

Tämän tutkimuksen haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja. Haastatteluteemat olivat ennalta määriteltä, kuten myös teemojen pääkysymykset. Haastatteluissa vasta keskustelu muotoutui avoimen haastattelumallin mukaisesti lopulliseen muotoonsa. Haastattelijalla oli siis ennakkoon määriteltynä teemat ja niiden pääkysymykset. Tutkija otti haastateltaviin yhteyttä ja haastatteli kaikki henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisella lähestymisellä pyrittiin sitouttamaan ja motivoimaan kohdehenkilöt haastatteluun. Näin myös minimoitiin kieltäytymisen todennäköisyys ja luotiin vastaajalle mahdollisuus sopia hänelle sopiva haastattelu-aika. Haastattelun toteuttamisen ja sen ajankohdan sopimisen jälkeen haastattelija lähetti sähköpostitse ohjeet, jotka pitivät sisällään myös haastateltavan motivoinnin. Haastattelun kutsussa ja saatekirjeessä teemojen pääkysymykset oli annettu haastateltaville, että he voisivat valmistautua, eikä itse haastattelutilanteessa menisi aikaa kysymysten jännittämiseen tai niiden miettimiseen.

Ennen varsinaisia haastatteluita tutkija teki esihaastatteluita, joilla testattiin teemojen järjestystä ja soveltuvuutta, kysymysten muotoilua sekä selvitettävien asioiden määrää ja laatua. Samalla saatiin selville myös haastatteluun keskimäärin kuluva aika. Lisäksi siten tutkija itsekin harjaantui haastattelijana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72–73.) Esihaastattelut on tehty Porin prikaatin henkilöstöosaston kahdelle upseerille ja niissä on testattu haastattelujärjestys ja kysymykset sekä muut järjestelyt. Esihaastatteluiden kohteet eli henkilöstöosaston edustajat saivat kohdeorganisaation ylempänä ja ohjeistavana tahona esittää näkemyksiään ja toiveitaan haastattelujen sisällöstä. Lisäksi tällä järjestelyllä tutkija pitää tutkimuksen kohdeorganisaation edustajat tietoisena siitä, miten haastatteluita toteutetaan ja mitä niissä selvitetään.

Varsinaisessa haastattelutilanteessa kaikki haastateltavat saivat vapaasti vastata kysymyksiin oman tuntemuksensa ja tietämyksensä mukaan. Haastattelut nauhoitettiin, jolloin haastattelijalla ei mennyt aikaa vastausten tai havaintojen kirjaamiseen, vaan hän pystyi keskittymään haastateltavaan ja haastattelutilanteeseen sekä osallistumaan keskusteluun. Haastattelijalla oli teemojen pääkysymysten lisäksi jokaiseen teemaan apukysymyksiä tai aihepiirin osakohtia, joita hän käytti apunaan ohjatessaan ja tarvittaessa auttaessaan vastaajaa vastaamaan kysymyksiin. Tällä tavoin haastattelutilanne oli suunniteltu ja valmisteltu mahdollisimman vapaasti vastattavaksi kuitenkin siten, että tutkittavan aiheen punainen lanka säilyi läpi haastattelutilanteen. Näin haastattelusta saatiin aihealueeseen kuuluvia objektiivisia ja syvällisiä havaintoja.

## 2.4 Aineistojen analysointi ja tulkinta

Tutkimusaineiston analysointitapa on mietittävä jo aineistoa hankittaessa, koska analysointitavoilla voidaan vaikuttaa aineiston keruuseen ja sen litterointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135.) Tässä tutkimuksessa aineiston analysointitapa on selvitetty ja valittu

jo ennen aineiston hankintamenetelmän päättämistä. Analysoinnin tekniikkaa on tarkennettu analysoinnin edetessä. Runsaan aineiston analysointi oli mielenkiintoista ja tuottoisaa, mutta samalla haastavaa ja työlästä. Erityisesti haastattelut olivat jatkoanalyysien kannalta vaativia, työläitä ja aikaa vieviä sekä vaativat tutkijalta aina suurta paneutumista aiheeseen ja aineistoon. (Metsämuuronen 2006, 114; Hirsjärvi & Hurme 1991, 108; Hirsjärvi & Hurme 2001, 135.) Tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen analysointi tapahtuivat rinnakkain ja samanaikaisesti. Analyysi alkoi jo haastattelutilanteessa tutkijan tehdessä yleisiä havaintoja kehityskeskusteluissa esiintyvien eri aiheiden toistuvuuden ja erityistapausten osalta. Haastatteluiden jälkeen tutkija laati niin sanotun pika-analyysin, joka laadittiin haastattelijan haastattelutilanteen jälkeisten ensihavaintojen perusteella ilman varsinaisen aineiston uudelleen kuuntelua. Tuloksena saatiin noin sivun verran teemojen mukaisesti jaoteltuja havaintoja, joita tutkija hyödynsi valmistautuessaan seuraaviin haastatteluihin.

Haastatteluiden jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin sähköiseen tekstimuotoon sellaisina kokonaisuuksina kuin ne oli nauhoitettu. Litteroinnin jälkeen analysoinnissa kerätty aineisto pilkottiin käsitteellisiksi osiksi, jonka jälkeen osat koottiin tieteelliseksi johtopäätöksi. Aineiston keruun jälkeen tutkimusaineisto järjestettiin sellaiseen muotoon, että siitä voitiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Yleisesti laadullisen tutkimuksen analysoinnissa ja sen järjestelyssä tieteelliseen muotoon voidaan käyttää neljää tapaa. Sisällönanalyysissa aineisto siirretään teoreettisen pohdinnan muotoon, josta tutkija suorittaa varsinaisen pohdinnan, eli analyysin. Henkilösuhteiden analyysi tuottaa enemmän tietoa tutkittavan kohteiden vuorovaikutussuhteista. Analysointi sosiaalisten tyyppien mukaan tuottaa tietoa tutkittavien ilmiöiden välisistä suhteista. (Metsämuuronen 2006, 122–123; Hirsjärvi & Hurme 1991, 114–115; Hirsjärvi & Hurme 2001, 138–140.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden aineistot analysoitiin sisällönanalyysillä. Muut edellä mainitut analyysimenetelmät eivät olisi tuottaneet tälle tutkimukselle merkittävää lisäarvoa, koska nyt ei tutkittu ihmisten välisiä suhteita, kanssakäymisiä, vuorovaikutuksia tai rakenteita. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysillä kuvataan aineiston sisältöä sanallisesti. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysointiin kaikissa vaiheissa ja tulokset perustuivat loogiseen tulkintaan ja päättelyyn. Ensin aineisto hajotettiin osiin, jonka jälkeen se käsitteellistettiin ja jälleen koottiin uudelleen loogisiksi kokonaisuuksiksi. Haastatteluiden hajanaisesta havaintoaineistosta luotiin yhtenäistä, selkeää ja luotettavaa uutta tietoa tuottavaa aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–118.)

Sisällönanalyysia voidaan jakaa aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu aineistonhankinnan tuotoksiin. Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aikaisempaan teoriaan, viitekehykseen tai käsitejärjestelmään. Silloin analyysiä ohjaa tietty käsitekartta tai teema. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–110.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jota

tuki teoriaohjaavaa sisällönanalyysi. Teoriaohjaava analyysi ei perustu suoraan teoriaan, vaan sillä on teoreettisia kytköksiä, jossa teoria toimii analyysinteon tukena (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Teoriaohjaavaa analyysia käytettiin tutkimuksen teoriapohjan ja haastatteluiden kysymysten luomisessa. Aineistolähtöistä analyysia käytettiin tutkimuksen pääaineiston, eli haastatteluaineiston tulkinnassa ja analyysissa.

Aineistolähtöinen analyysi tapahtui haastatteluaineiston ehdoilla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto aluksi pelkistettiin eli se järjestettiin mahdollisimman tiiviisti ja selkeästi. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin selkeitä sanallisia kuvauksia. Lopuksi aineistosta luotiin teoreettisia käsitteitä raportin johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Tämän tutkimuksen aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa tarkemmin seuraaviin vaiheisiin. Aluksi tutkija perehtyi tutkimusaihepiirin keskeisiin käsitteisiin teoreettisen kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla. Varmistaakseen riittävän tutkimusaiheen tietämyksen tutkija perehtyi aiheeseen ennen empiirisen osuuden, eli haastatteluiden suorittamista. Tutkimuksen teoriaosuus täydentyi lopulliseen muotoonsa tutkimustyön edetessä yhdessä empiriamailman kokemusten kanssa. Teoria on yhteydessä empiirisissä haastattelutuloksissa ilmenneiden havaintojen kanssa täydentäen tutkimuskokonaisuutta. (Metsämuuronen 2006, 124–125.)

Toisessa vaiheessa hankittu tutkimusaineisto litteroitiin tiiviisti ja selkeästi Microsoft Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Samassa yhteydessä tutkija palasi uudelleen alkuperäisaineiston pariin. Tällöin hän viimeistään sisäisti aineiston. Tämä tapahtui luonnostaan, kun tutkija itse suoritti haastattelut ja keräsi niistä keskeisiä havaintoja seuraavia haastatteluja varten. Käytännössä tämä tarkoitti haastatteluiden kuuntelemista uudelleen ja uudelleen sekä niiden auki kirjoittamista sanasta sanaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123; Metsämuuronen 2006, 124–125; Hirsjärvi & Hurme 2001, 138–140.) Tutkija yritti käyttää hyväkseen nykYTEknologian tekoälyä eli eri ohjelmistoja. Toisin sanoen haastatteluiden nauhoitukset pyrittiin ajamaan ohjelmistoavusteisesti sähköiseen tekstimuotoon ja samalla oli mahdollisuus tarkistaa nauhoitetun haastattelun ja tekstimuotoisen lopputuotoksen yhtäläisyys. Tarkoituksena oli säästää tutkijan aikaa ja vaivaa varsinaiselle laadulliselle analyysityölle. Käytännössä nykYTEknologia tai ainakin niiden ilmaisversiot osoittautuivat liian epätarkoiksi ja tutkijan oli litteroitava koko aineisto manuaalisesti kuunnellen ja kirjoittaen. Tämä oli erittäin työlästä, mutta samalla varmistuttiin siitä, että tutkija oli perehtynyt aineistoon syvällisesti.

Kolmannessa vaiheessa eli litteroinnin jälkeen varsinaisen haastatteluaineiston analysointi tapahtui siten, että tutkija sisäisti teorian perusteella aineiston. Analysoinnin alussa aineisto ryhmiteltiin uudelleen luokkien ja alaluokkien perusteella mahdollisimman selkeiksi sanallisiksi kuvauksiksi. Tällä tavoin tutkija etsi aineistosta pelkistettyjä ilmaisuja korostamalla ja listaamalla ne. Pelkistämisessä litteroitu aineisto tiivistettiin ja epäolennainen aineisto erotettiin. Alkuperäisaineistoa ei tuhottu tai poistettu, vaan säilytettiin

koko analysoinnin ajan tiivistetyn ja luokitellun aineiston rinnalla. Pelkistämistä ohjasivat tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset, joiden avulla aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuksen tavoitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–127; Metsämuuronen 2006, 124–125; Hirsjärvi & Hurme 2001, 141–147.)

Neljännessä vaiheessa pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia kuvaavia ilmaisuja ja käsitteitä. Samaa asiaa kuvaavat ilmaisut ja käsitteet jaoteltiin omiksi luokikseen, jolloin aineisto tiivistyi entisestään. Luokittelun perusteena käytettiin jotakin tiettyä teemaa, piirrettä, ominaisuutta tai käsitystä. Tutkimuksessa keskeisinä luokkina ja teemoina toimivat samat teemat, joita käytettiin haastatteluissa. Luokittelu tehtiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla korostamalla tekstistä tunnistetut luokat eri väreillä. Samalla muodostui erillinen käsitekartta. Värien ja käsitekartan käyttäminen helpotti eri luokkien visuaalista hahmottamista. Tällöin aineistomassasta kyettiin paremmin erottamaan luokiteltavien havaintojen määrä ja tiheys. Näiden avulla saatiin selville oleelliset ja epäoleelliset asiat. Luokittelun jälkeen ilmaukset yhdistettiin ja luotiin alaluokkia, jonka jälkeen alaluokat yhdistettiin ja luotiin niiden yläluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–127; Metsämuuronen 2006, 124–125; Hirsjärvi & Hurme 2001, 141–147.)

Luokittelun jälkeen tutkija täsmensi tutkimustehtävää ja käsitteitä luokittelussa ilmenneiden uusien elementtien perusteella. Tutkimusaineistosta nousi selkeämmin esille muun muassa kohdeorganisaation kehityskeskusteluiden kehittämisen tarpeita, jotka ovat tarkemmin esiteltynä tutkimuksen kehittämis- ja toimenpanosuositukissa. Näiden havaintojen kautta tutkimuksen pääongelma jaettiin kahteen osaan, eli esimiesten kokemuksiin ja kehityskeskusteluiden kehittämissuosituksiin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysissä aineistosta voidaan tuottaa myös määrällisiä havaintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–118.) Tässä tutkimuksessa luokittelun ja täsmennysten jälkeen litteroidusta aineistosta selvitettiin luokiteltujen asioiden esiintymistiheydet ja poikkeavuudet. Luokittelussa eroteltiin vielä tutkimuksen kannalta kaikkein oleellisin tieto. Täsmennysten jälkeen suoritettiin ristiin validointi, jolloin aiemmin määritettyjä teemoja ja luokkia horjutettiin ja puollettiin aineistosta ilmenneiden lisäluokkien ja teemojen avulla. Toisin sanoen aineistosta muodostettiin keskeisimmät teemat ja luokat, jotka ilmenevät tutkimustulosten havaintoina. Luokittelun päätteeksi tehtiin lopulliset tulkinnot ja johtopäätökset, jolloin analysoitu aineisto siirtyi laajempaan tarkasteluun. Analysoitaessa tuloksia tarkasteltiin saatuja luokkia sekä käsitteitä ja niiden kautta päädyttiin varsinaisiin tutkimusaineiston johtopäätöksiin, jotka ovat esiteltynä luvuissa neljä ja viisi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 126–127; Metsämuuronen 2006, 124–125; Hirsjärvi & Hurme 2001, 149–152.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tuotti aineistoa varsinaisiin tutkimusraportin johtopäätöksiin. Sisällönanalyysissä erotettiin ja tiivistettiin isosta tutkimusaineistosta olennainen aines. Tämän jälkeen muodostettiin tarkentavia luokituksia tutkimuskysymysten tai

erillisten teemojen avulla. Luokituksina toimivat yksittäiset sanat ja termit tai lyhyet lauseet. Samalla tarkasteltiin havaintojen esiintymistiheyttä ja muodostettiin niitä yhdistäviä kokonaisuuksia eli luokkia. Havaintoja pilkottiin pienemmiksi kokonaisuuksiksi, eli alaja yläluokiksi. Luokista muodostettiin selkeitä aihepiiriin sopivia käsitteitä, jolloin saatiin määrällistä tietoa havaintojen laajuudesta. Lopuksi saatujen havaintojen jälkeen tehtiin lopulliset johtopäätökset, jotka keskustelevat empirian ja teorian kanssa. Sisällönanalyysi itsessään ei siis tuottanut valmiita ja lopullisia tutkimustuloksia tai niiden johtopäätöksiä. Sisällönanalyysin tulosten avulla tutkija laati lopulliset tulokset ja kehittämis ehdotukset hyödyntäen omakohtaista tuntemustaan tutkimuksen aihepiiristä ja kohdeorganisaatiosta, eli Puolustusvoimien kehityskeskusteluista.

### 3 KEHITYSKESKUSTELU OSANA SUORITUKSEN JOHTAMISTA

#### 3.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen (performance management) on yksi johtamisen kokonaisuus. Suorituksen johtamisen eräs keskeinen työkalu on kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on työntekijän ja hänen suoritukseensa vaikuttavien tekijöiden kehittäminen. (Lindholm ym. 2012, 56.) Organisaatiot yrittävät parantaa tulosta huomioimalla johtamisessaan paremmin suorituskyvyn johtamista ja hallintaa. Panostamalla organisaation johtamisprosessiin voidaan parantaa sen suorituskkyä ja edistää työntekijöiden sitoutumista työhön. Työntekijöiden sitoutumisella saavutetaan aikaisempaa korkeampi suoritustaso. Työntekijöiden sitouttamisen ja työn tekemisen laadulla edesautetaan työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä. (Gruman ym., 2011, 133) Scott-Lennonin (1999, 8) mukaan suorituskkyisissä organisaatioissa osataan asettaa selkeitä tavoitteita ja päämääriä. Lisäksi näissä organisaatioissa pystytään arvioimaan henkilöstön työsuorituksia ja antamaan niistä palautetta sekä pystytään tunnistamaan saavutukset. Nämä tekijät ovat oleellinen osa esimiesten johtamista päämäärän saavuttamiseksi.

Gordon & Vernon (2012, 8–9) kertovat suoritusarviointihaastattelusta (performance appraisal interview), joka voidaan nähdä myös kehityskeskusteluna. Heidän mukaansa tällaisessa kahdenvälisessä suoritusarviointihaastattelussa alaiset ovat kiinnostuneempia omasta suorituksestaan kuin jos palautetta annettaisiin arkisen työn ohessa. Tutkimusten mukaan alaiset kaipaavat enemmän työstään palautetta kuin mitä esimies heille normaalisti antaa. Alaiset hakevat palautetta toiminnastaan kollegoiltaan ja muilta ympärillä olevilta tahoilta. Alaiset myös arvostavat saamaansa laadukasta suullista palautetta, vaikka itse numeraalinen suorituksen arviointi olisi ollut alhainen. Alaiset arvostavat siis laadukasta ja perusteltua palautetta. Tämän vuoksi kehityskeskustelun kaltainen kahdenväläinen hetki on tärkeä, sillä siinä esimies ja alainen voivat arvioida ja keskustella yhdessä suorituksesta. Cadwell (2000, 2) määrittelee suorituksen johtamisen ennakoivaksi kumppanuudeksi työntekijöiden ja esimiesten välillä, jonka tarkoituksena on kannustaa työntekijät parempaan suoritukseen ja kohdistaa heidän panoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Suorituksen johtamisen tarkoituksena on systemaattisesti kehittää koko organisaation suoritusta yksilöiden suoritusten kehittämisen avulla (Armstrong, 2006, 1–2; Ashdown 2014, 2–3).

Aho (2011) on väitöskirjassaan tutkinut suorituskvyn johtamista ja mittaamista. Aho tuo esiin mielenkiintoisen havainnon suorituksen johtamisesta ja sen määrittelemisen haasteellisuudesta. Tutkimustuloksissa todetaan, että suorituskvyn johtamista on tutkittu varsin vähän, koska se on niin nuori aihepiiri. Tämän vuoksi suorituksen johtamisen



tarkka määrittäminen on haasteellista, sillä tutkimuskenttä on hyvin laaja. Päähavainnot terminologiassa liittävät suorituskyvyn johtamisen strategiaan. Suorituskyvyn johtamisen tutkimukset ovat painottuneet suorituskyvyn mittaamiseen. (Aho 2011, 86–87.) Suorituskyvyn mittaaminen nähdään konkreettisena asiana. Organisaatioita johdetaan mittareiden avulla, koska mittarit tuottavat johtamisen tuloksellisuuden seuraamista mahdollistavaa dataa. Suorituskyvyn mittaaminen liittyykin vahvasti johdon ohjausjärjestelmiin. Terminologiassakin suorituskyvyn johtaminen nähdään englannin kielessä Business Performance Managementina. (Aho 2011, 90–92.) Täten suorituskyvyn ja suorituksen johtaminen ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Suorituskyvyn johtamisella organisaatio suuntaa toimintaansa eteenpäin erilaisten mittareiden ja niiden tuottaman tiedon avulla. (Aho 2011, 252–255.)

Kauhasen (2010) mukaan suorituksen johtamisessa esimies luo alaiselleen edellytykset onnistua työtehtävissä. Suorituksen johtamisessa niin esimies, alainen kuin koko organisaatiokin tietävät toiminnan tarkoituksen. Henkilön työtehtävissä suoriutumiseen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät kuten oma motivaatio, sitoutuminen ja osaamisen taso. Alaisen suoriutumiseen vaikuttaa lisäksi esimiehen johtamistaidot. Johtamistaidoissa korostuvat esimiehen alaiselleen antama kannustus ja ohjaus sekä töiden organisointikyky. Yksilön suoritukseen vaikuttavat myös organisaation muiden jäsenten kannustus, osaaminen ja heidän antamansa tuki. Lisäksi organisaation sisäiset ja ulkoiset paineet sekä muutokset vaikuttavat suoritukseen. Suorituksen johtamiseen liittyy oleellisena osana myös toimintaa ohjaavien tavoitteiden asettaminen. Usein tavoitteet asetetaan ylhäältä alaspäin eli ensin asetetaan koko organisaatiolle tavoitteet ja sen jälkeen vasta työntekijöille henkilökohtaiset tavoitteet. Tavoitteiden tarkoituksena on ohjata sekä organisaation että myös henkilöstön toimintaa haluttua lopputulosta kohti. Lopullisena päämääränä on jatkuva suorituksen kehittäminen, jossa yhdistetään niin organisaation kuin työntekijöidenkin tavoitteet. (Kauhanen 2010, 54–55.)

Maailmanlaajuisesti suorituksen johtaminen on julkisen sektorin organisaatioissa kasvava ilmiö. Suorituksen johtamisella haetaan tehokkuutta ja toiminnan kehittämistä. Goh (2012) tuo esille tutkimuksessaan, että suorituskyvyn mittaamisessa julkisella sektorilla on etuja, mutta myös haasteita. Onnistuneen ja luotettavan suoritustason mittaamisessa tulee huomioida organisaation kulttuuri, joka edistää johdon harkintaa, oppimista ja positiivista suhtautumista arviointia kohtaan. Lisäksi sidosryhmät on sitoutettava arviointijärjestelmään siten, että he kokevat arviointijärjestelmän olevan osa palautejärjestelmää, joka edistää oppimista sekä yksilön ja organisaation etua. Haasteena tuodaan esille julkisen sektorin byrokraattisuus ja työntekijöiden ennakoluulot uusia menetelmiä kohtaan. (Goh 2012, 30–31, 40).

Lankinen ym. (2004) tarkastelevat kehityskeskusteluita henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Heidän mukaansa tuloksen ja suorituksen johtamisen toimintamallissa ohjataan strategiaa, visiota, suunnitelmia ja tavoitteita. Ohjauksen ja määrittelyn tavoitteena on

kaikkien organisaation jäsenten mahdollisuus osallistua työyhteisönsä ja omien tavoitteidensa määrittämiseen. Jokaisen tulisi tietää omat henkilökohtaiset tavoitteensa ja miten ne liittyvät organisaation omiin ja yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen on johtamisellaan ja toiminnallaan varmistettava alaistensa tietoisuus asetetuista tavoitteista ja myös mahdollistettava alaisten osallistuminen niiden laatimiseen. Tavoitteiden laatimisen jälkeen on tärkeää, että asetettuja tavoitteita seurataan kuluvan kauden aikana. Henkilöstöllä pitää olla myös mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä. Organisaation osaaminen ja suorituskky on kiinni esimiehen ja alaisten välisestä päivittäisestä vuorovaikutuksesta. Tähän vuorovaikutukseen liittyy jatkuva alaisten ja organisaation suorituksen johtaminen. Jokainen työntekijä työskentelee paremmin tietäessään, mitä hänen pitää tehdä, mitä häneltä odotetaan ja miten hän annetuista tehtävistä suoriutuu. Jokainen työntekijä haluaa myös vaikuttaa ja keskustella organisaation ja oman toimintansa tilanteesta ja päämääristä. Suorituksen johtamisessa on oleellista tavoitteiden asettaminen, arviointi ja osaamisen kehittäminen. Näiden tekijöiden huomioiminen on varmistettava esimerkiksi vuosittain tai puolivuositain käytävillä säännöllisillä esimiehen ja alaisen välisillä kahdenkeskisillä henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla. Näillä keinoilla esimiehen on suorituksen johtamisen kautta kyettävä täyttämään alaistensa työtehtäviin liittyvät perustarpeet, sekä myös tuettava ja valmennettava heitä parempiin työsuorituksiin. Suorituksen johtamisen kokonaistavoitteena on henkilöstövoimavarojen avulla jatkuvasti kehittää organisaatiota. (Lankinen ym. 2004, 63, 65, 68–69.)

Tavoitteiden tulisi olla täsmällisiä ja mitattavia, yhteisesti sovittuja, haastavia, innostavia sekä saavutettavia. Myös alaisten tulisi kokea tavoitteet mielekkäinä ja niiden saavuttamisesta tulisi palkita. Mikäli tavoitteita ei ole sidottu mihinkään palkitsemisjärjestelmään, niin niiden merkitys ja ohjaava vaikutus saattaa jäädä tehottomaksi. (Puolamäki 2007, 229.) Tavoitteiden asettelussa tulisi olla myös aikamääre tai vastaava sen toteuttamiseksi, mihin mennessä tavoite on saavutettava. Tavoitteita on kyettävä tarpeen mukaan muuttamaan vastaamaan vallitsevaa tilannetta ja tarvetta. Nämä tekijät auttavat tavoitteiden saavuttamista ja niiden arvioimista. (Scott-Lennon 1999, 30–31.) Työsuorituksen arviointi tulisi olla säännöllistä, ympäri vuoden tapahtuvaa arviointia. Säännöllinen arviointi ja palautteen saaminen edistää alaisten motivaatiota, työhön sitoutumista ja työssä suoriutumista. Jatkuvassa arvioinnissa korostuvat välitön palaute sekä esimiehen ja alaisen välinen aito vuorovaikutus. Suorituksen johtamisen tärkein tavoite on yksilön ja sitä kautta koko organisaation kehittyminen. (Scott-Lennon 1999, 40–42, 74.) Suorituksen johtamisessa on siis hyvin samanlaisia elementtejä, tavoitteita ja toimenpiteitä kuin kehityskeskusteluissa. Voidaankin todeta, että kehityskeskustelut ovat suorituksen johtamisen yksi väline. Kehityskeskustelut kokoavat keskeiset suorituksen johtamisen elementit yhteiseen kokonaistarkasteluun.

Pellinen (2007) on tutkinut kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämistä kohdeyrityksessä. Hän havaitsi, että kehityskeskusteluiden tärkeimpänä tehtävänä on organisaation

kehittäminen. Pellinen tutki, miten kehityskeskusteluja voitaisiin uudistaa ja tehdä paremmiksi. Tutkimuksessa selvisi, että esimiesten ja alaisten näkemykset kehityskeskusteluista poikkeavat toisistaan. Esimies näkee keskustelut enemmän organisaation hyödyn näkökulmasta, kun taas alainen näkee ne enemmän omasta näkökulmastaan. Johdon merkitys kehityskeskusteluissa on merkittävä, erityisesti sitoutumisen ja aloitteellisuuden sekä säännöllisyyden kannalta. Onnistuneiden kehityskeskusteluiden edellytyksenä on valmistautuminen, rauhallinen pitopaikka sekä keskusteluiden ja alaisen suorituksen johtaminen. Keskeinen havainto oli se, että esimiehet kokevat kehityskeskustelut enemmän toissijaisina ja keskusteluita käydään, jos muilta töiltä jää aikaa. (Pellinen 2007, 91–97.)

Karhu (2005) tutki henkilöstön kokemuksia suorituskyvyn johtamisesta ja mittaamisesta. Tutkimuksessa todettiin, että suorituskyvyn mittaamisella on nähtävissä oleva yhteys henkilöstön motivaatioon. Samalla todettiin, että yritys saa merkittävää kilpailuetua, jos sillä on motivoitunut henkilöstö. Henkilöstön ollessa motivoituneita omasta työstään, on heillä niin omien kuin yrityksenkin tavoitteiden ymmärtäminen paremmalla tasolla kuin niillä työntekijöillä, joilla ei ole motivaatiota. (Karhu 2005, 89–92.)

Kuusinen (2009) on tutkinut Keskusrikospoliisin henkilöstön kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä. Tästä tutkimuksesta selvisi, että kehityskeskusteluita käydään säännöllisesti ja esimiehet kokevat ne hyödyllisiksi. Sitä vastoin alaiset eivät koe niitä kovinkaan hyödyllisiksi. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut keskittyvät liiaksi palkkakeskusteluihin ja henkilön kehittymisen osuuden käsittely on liian vähäistä. Lisäksi molempipuolista palautetta kaivattiin lisää. (Kuusinen 2009, 1, 3, 60–62.)

Kauhanen (2012) on tutkinut kehityskeskustelujen yhteydessä usein tehtävää suoritusarviointia. Se on henkilön tai ryhmän työssä suoriutumisen arviointia. Suoritusarviointi antaa perusteet henkilön tai ryhmän palkitsemiselle ja toiminnan kehittämiseksi. Suorituksen arvioiminen pitää sisällään asetettujen tavoitteiden ja niiden toteutumisen arvioinnin. Kehityskeskusteluiden perinteiseen suorituksen arvioimiseen kuuluu se, että alainen arvioi ensin itsensä, jonka oman arvioinnin pohjalta keskustelut käydään esimiehen ja alaisen välillä. Arviointi voidaan myös tehdä useamman tahon toimesta. Työntekijän toimintaa voivat arvioida esimerkiksi alaiset, kollegat, asiakkaat, ulkopuolinen arvioija tai automaattinen järjestelmä. Pääsääntöisesti ihmiset kuitenkin arvioivat kriittisemmin ja realistisemmin itseään kuin jos sen tekisi jokin ulkopuolinen taho. Tutkimusten mukaan 90 prosentilla amerikkalaisissa yrityksistä on käytössään suorituksenarviointi, mutta sama määrä ilmoittaa olevansa arviointijärjestelmään tyytymätön. Arvioimisessa on tärkeää se, kuinka arviointia seurataan, mitä vaikutusta arvioinnilla on työntekijän ja organisaation toimintaan sekä miten oikeudenmukainen arviointijärjestelmä on. (Kauhanen, 2012 104–106.)

Suoritusta mittaavien mittareiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja työntekijän on kyettävä vaikuttamaan mittareihin omilla toimenpiteillään. Lisäksi mittareista aiheutuvat kustannukset eivät saa olla hyötyjä suurempia. (Puolamäki 2007, 229.) Ikonen (2013)

tutki Suomen eri turvallisuusorganisaatioiden henkilöstön suoritusarviointitapoja ja niiden keskinäisiä suhteita. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mittaristot eivät merkittävästi poikkea toisistaan. Suurimmat erot olivat siinä, että poliisilla on omat mittaristonsa ylemmälle johdolle. Puolustusvoimat eivät arvioi erikseen esimiesten johtamiskäyttäytymistä. Jatkotutkimusaiheena Ikonen esittää tutkittavaksi organisaation henkilöstön suoritusarviointien suhdetta organisaation suorituskykyyn. Toisena aiheena Ikonen esitti, että Puolustusvoimille voitaisiin tutkimuksen kautta luoda uusi suoritusarviointimalli. Lisäksi Ikonen ehdottaa tutkimusaiheeksi sitä, miten henkilöstö ja esimiehet suhtautuvat suoritusarviointiin. Osittain juuri jälkimmäistä aihetta tässä tutkimuksessa tarkastellaan. (Ikonen 2013, 2–3, 37–40.)

### 3.2 Osaamisen johtaminen

Kehityskeskusteluiden yhtenä osa-alueena on henkilöstön kehittäminen, jota voidaan tarkastella osaamisen johtamisen avulla. Wink (2007, 55) määrittelee osaamisen johtamisen knowledge managementiksi eli tiedon ja taidon siirtämiseksi yksilölle. Lisäksi Wink korostaa, että osaamisen johtaminen on tuonut organisaatioihin kehityskeskustelut ja niiden vuorovaikutuksellisuuden. Viitala (2002, 184) taas määrittelee osaamisen johtamisen esimiestyössä knowledge leadershipiksi. Poikela (2005, 32) tuo esiin kehityskeskusteluihin liittyen tarpeen oppimisen johtamiseen eli learning managementin. Kehityskeskustelun avulla on mahdollista käyttää hyödyksi organisaation oppimisen mahdollisuuksia. Ilman uuden oppimista ei tule uutta osaamista, mitä pidetään kehityksen edellytyksenä. Poikela pitää tiedon, suorituksen, osaamisen ja oppimisen johtamista yhtenä kehityskeskusteluiden keinona osaamisen kehittämiseen.

Lehtosen (2002, 89) mukaan osaamisen johtamisessa on otettava huomioon se, että osaamisesta saadaan hyötyä silloin, kun on luotu puitteet sen hyödyntämiseksi. Huotarinen (2009) mukaan osaamisen johtamisessa yksilön kyvykkyys määrittyy hänen kyvystään toimia tilanteen tarvitsemalla tavalla, johon vaikuttaa oleellisesti yksilön osaamistaso. Johtamisella luodaan yksilölle mahdollisuus säilyttää ja lisätä yksilön ja tätä kautta koko organisaation osaamistasoa. Organisaation riittävällä osaamistasolla luodaan edellytyksiä laadukkaalle ryhmätoiminnalle, jossa eri osaamiset yhdistetään kokonaisosaamiseksi. Yksilön osaamistasolla ja sen jakamisella saavutetaan organisaatiolle määritetyt tehtävät ja tavoitteet. Osaamisen johtamisessa myös luodaan, jaetaan ja kehitetään sekä hyödynnetään tietoa yksilö- ja organisaatiotasolla. (Huotari 2009, 38–39.) Osaamisen johtamista kutsutaan myös tiedon johtamiseksi, jossa päämääränä on Vuorenmaan (2012) mukaan tieto- ja osaamispääoman hyödyntäminen ja vahvistaminen. Uutta tietoa tulee luoda unohtamatta vanhan tiedon uudistamista. Myös organisaation ja sen jäsenten hiljainen tieto pitää saada henkilöstön tietoisuuteen. Organisaatiossa oppiminen perustuu sen

kulttuuriin ja rakenteisiin sekä siihen, että tieto säilyy organisaatiossa myös henkilöstön vaihtuessa. (Vuorenmaa 2012, 25–27.)

Osaamisen johtamisen voidaan nähdä liittyvän myös organisaation tehokkuuteen ja taloudellisuuteen sekä sen henkilöstön pääomaan. Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista organisaation osaamista ja oppimista edistävää toimintaa. Esimiehen johtamistoiminnalla ja omalla esimerkillä luodaan oppimista tukevaa ilmapiiriä kannustamalla alaisia omaehtoiseen oppimiseen ja kehittämiseen. Osaamisen johtamisessa tulee tunnistaa yksilöiden ja organisaation osaamisvajeet sekä löytää niihin korjaavat toimenpiteet. Samalla tulee varmistaa organisaation osaamisen pysyvyys ja löytää tulevaisuuden osaamistarpeet. Esimiehen tulisi suunnata organisaation oppimista avaamalla keskustelua, suuntaamalla sitä osaamisen kehitykselle oikeisiin asioihin ja käyttää järjestelmiä, jotka tukevat oppimista sekä edelleen rakentaa ilmapiiriä osaamiselle suotuisaksi. (Huotari 2009, 43, 45.)

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jossa yhdistetään henkilöstön tiedot ja taidot sekä organisaation osaaminen ja sen tavoitteet. Näiden keskiössä on osaamisen kokonaishallinta ja sen kehittäminen sekä sitä kautta organisaation suorituskyvyn parantaminen. Kokonaishallinta pitää sisällään organisaation tavoitteiden ja strategian edellyttämää osaamisen ylläpitoa, hankintaa ja kehittämistä. (Huotari 2009, 64–65.) Osaamisen johtaminen koostuu osaamisen teknisestä kartoittamisesta, mittaamisesta, organisaation yhteisten sosiaalisten tavoitteiden asettamisesta ja yhdessä toimimisesta. Osaamisen johtamiseen liitetään usein myös henkilöstövoimavarojen johtaminen eli human resources management. Tässä korostuvat johtamisen toimenpiteet osaamisen suhteen, kuitenkin ottaen huomioon organisaation strategiat. Lisäksi osaamisen johtamisessa on oppivan organisaation teorian elementtejä, kuten yhteisöllisyyttä ja rakentavaa ilmapiiriä sekä johdon esimerkkiä ja osallistumista. Osaamisen johtaminen on siis varsin laaja ja monesta eri näkökulmasta tarkasteltava asia. Siinä kuitenkin korostuvat ennen kaikkea johtamisen toiminnot, joilla kehitetään niin yksilöiden kuin koko organisaationkin osaamista, yhteistyö- ja tiedonkäsittelyvalmiuksia sekä uudistetaan ja innovoidaan organisaatiota sen strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Huotari 2009, 87–93.)

Viitalan (2002) mukaan organisaation oppimista ja sitä kautta menestymistä edistävät johtamisen elementit ja piirteet ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen oikea suuntaaminen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Osaamisen johtamisessa kolme pääkeinoa ovat keskustelun synnyttäminen, tiedon käsittely ja tämän kautta tietoisuuden synnyttäminen sekä oppimista tukevien toimintamallien ja järjestelmien kehittäminen. Koko työyhteisön ilmapiirin luominen ja kehittäminen edistää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, lisää työntekijöiden keskinäistä ymmärrystä ja keskustelua sekä edistää organisaation yhteisöllisyyttä. Suunnan selkeyttämisessä määritellään tavoitteet ja arvioidaan toimintaa. Oppimisprosessin tukemisessa lisätään organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista ja sen merkityksellisyyttä organisaation

toimintaan. Oppimisprosessi huolehtii ryhmän ja yksikön kehittymisen kokonaisuudesta. Näiden pohjalta edesautetaan oppimista edistävää keskustelua, joka ottaa huomioon yksilöiden näkemyksiä. Parhaimmillaan toimintaa tarkastellaan reflektoinnin kautta. Nämä keskustelut ja reflektoinnit voivat tapahtua myös esimerkiksi kehityskeskusteluiden muodossa. Esimies voi edistää kaikkia elementtejä omalla esimerkillään. Esimies voi johtamistyyliällään edistää osaamisen kehittämistä osoittamalla sitoutumistaan, innostuneisuuttaan ja luomalla positiivista ilmapiiriä. Lisäksi esimies voi itse kehittää johtamistoimintaansa ja ammattitaitoaan sekä näiden kautta näyttää muille kehittämisen hyötyjä. (Viitala 2002, 187–191.)

### 3.3 Kehityskeskustelu yleisesti

Johtamisen yksi väline on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä ennalta suunniteltua ja sovittua keskustelua. Usein keskustelut käydään ennalta sovitun kaavan mukaan ja ne pidetään vähintään kerran vuodessa. (Meretniemi 2012, 33; Aarnikoivu 2016, 89.) Juuti (2018) kirjoittaa, että esimies saa organisaatiossaan tuloksia ihmisten avulla. Ihmisten suoriutumiseen ja onnistumiseen työssään vaikuttavat heidän saavuttamansa tavoitteet sekä keskinäisen yhteistyön onnistuminen. (Juuti 1998, 4–9). Kehityskeskusteluiden tavoitteena on luoda niin esimiehelle kuin alaisellekin mahdollisuus valmisteltuun, syvälliseen keskusteluun, jossa syvennyttään työntekijän työssä suoriutumiseen ja sen edellytyksiin. Onnistuneen työssä suoriutumisen edellytyksiin kuuluvat myös esimiestyön tarkastelu ja muun työyhteisön toiminta. (Lindholm ym. 2012, 164.) Organisaation kannalta kehityskeskusteluiden tavoitteena on organisaation menestymisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen edistäminen (Aarnikoivu 2016, 95).

Sydänmaanlakan (2000) mukaan keskustelu itsessään on yksi johtamisen keskeisistä välineistä, sillä keskusteluja voidaan käyttää henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen. Kehityskeskustelun avulla on mahdollista käsitellä lähes kaikkia johtamisen ulottuvuuksia. Sitä voidaan käyttää johtamisen välineenä, mistä on hyötyä niin alaiselle, esimiehelle kuin koko organisaatiolle. Kehityskeskustelulle on ominaista päämäärätietoisuus, suunnitelmallisuus ja säännöllisyys. Kehityskeskusteluissa keskitytään työhön ja sen kehittämiseen niin alaisen kuin organisaationkin näkökulmasta. Keskustelun tarkastelu-aika on mennyt ja tuleva vuosi. Keskustelussa ei ole tarkoitus puhua päivittäisistä asioista, vaan syvällisemmin koko ajanjakson aikana tapahtuneista asioista. Keskustelu käydään kerran tai kaksi kertaa vuodessa ja se on tapauskohtaisesti kestoaltaan tunnista kahteen tuntiin tai joskus tarvittaessa jopa pidempäänkin. (Keskinen & Keskinen 2005, 11–14; Valpola 2000, 12.) Lankisen ym. (2004) mukaan kehityskeskustelut on otettu monissa organisaatioissa yhdeksi keskeiseksi johtamisen työkaluksi, joissa voidaan

tarkastella työyksikön kehitystä, menestystä ja hyvinvointia. (Lankinen ym. 2004, 63, 65.) Meretniemi (2012, 33) korostaa, että keskusteluille ei ole olemassa mitään tiettyä toteutustapaa, vaan keskusteluiden toteutus tulee tehdä organisaatiossa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Keskisen & Keskisen (2005) mukaan yliopistossa kehityskeskustelut tarkoittavat esimiehen ja työntekijän välistä etukäteen sovittua työhön keskittyvää ja työssä kehittymistä edistävää keskustelua (Keskinen & Keskinen 2005, 4). Tätä määritelmää kehityskeskusteluista voidaan käyttää myös muissa julkishallinnon organisaatioissa, kuten esimerkiksi Puolustusvoimissa. Pääsääntöisesti keskustelut käydään esimiehen ja alaisen välillä, mutta tarpeen mukaan ne voidaan toteuttaa myös pienryhmissä. Epävirallisia käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluja voidaan käydä pitkin työvuotta, mutta virallisia kehityskeskusteluja ei pitäisi käydä spontaanisti ennakoon sopimatta. (Keskinen & Keskinen 2005, 4–6.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on mahdollistaa esimiehen ja alaisten välinen kahdenkeskinen vuorovaikutus. Kehityskeskusteluiden toimenpiteillä varmistetaan alaisen oikeudenmukainen kohtelu ja alaisen mahdollisuus tuoda omia työhön liittyviä asioitaan esimiehen tietoisuuteen vuorovaikutuksen ja osallistumisen kautta. Tarkoituksena kehityskeskusteluissa on, että esimies ja alainen yhdessä ratkovat työhön liittyviä asioita. Kehityskeskustelussa voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijän tarpeita, kokemuksia ja näkemyksiä. Lisäksi voidaan tämentää tavoitteita ja tehtävänkuvaa sekä tunnistaa organisaation ajankohtaisia asioita ja kehitystarpeita. Esimiehet voivat käyttää keskusteluja oman toimintansa ja johtamisen kehittämisen välineenä. Alainen ja esimies oppivat tuntemaan toisensa paremmin, jolloin keskinäinen ymmärrys ja luottamus kasvavat. Kokonaistavoitteena kehityskeskusteluissa on yksittäisen työntekijän ja sitä kautta koko organisaation suorituksen kehittäminen sekä tuloksen parantaminen. Yhteisellä keskustelulla ja sopimisella lisätään työntekijöiden tietoisuutta yhteisistä asioista sekä kannustetaan, motivoidaan ja sitoutetaan yhteisiin päämääriin. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation suorituksen kehittäminen. (Keskinen & Keskinen 2005, 30; Keskinen & Keskinen 2002, 7–10; Autio ym. 1989, 7–9; Juuti 1998, 4–9; Meretniemi 2012, 21–23; Valpola 2000, 7–8.)

### **3.3.1 Kehityskeskusteluiden kehitys**

Esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluja on erilaisia, ja ne ovat kehittyneet ajan saatossa sen hetkisten tietämyksen ja tarpeiden mukaan. Tavoitekeskustelun tarkoituksena on tavoitteiden asettaminen alaiselle sekä niiden ja organisaation tavoitteiden yhteensovittaminen. Tulokeskustelussa taas arvioidaan tavoitteiden toteutumista sekä

heikkouksien ja puutteiden korjaamista. Suoritusarviointikeskustelussa tavoitteena on alaisen toiminnan ja tulosten arvioiminen.

Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on antaa alaiselle mahdollisuus omien suunnitelmien, tarpeiden ja ehdotusten ilmaisemiseen sekä myös antaa alaiselle henkilökohtaista palautetta hänen kehitys- ja uratarpeistaan. Kehityskeskustelu mahdollistaa alaisen vaikuttamisen omaan tilanteeseensa. Keskusteluiden näkökulmana on tulevaisuuteen valmistautuminen, joten kehityskeskusteluissa korostuvat vuorovaikutus ja tulevaisuuteen tähtäävä toiminta. (Lankinen ym. 2004, 73; Keskinen & Keskinen 2002, 5; Valpola 2000, 7–8, 19.) Kehityskeskustelu on siis muiden esimiehen ja alaisen välisten keskustelumuu-  
tojen kokoava keskustelumuu-  
to, joka ottaa systemaattisemmin huomioon alaisen näkökulman.

Maailmalla kehityskeskustelut ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana johtamistrendien mukaan. Ensimmäiset esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut ovat Poikelan mukaan 1950-luvulta, jolloin niitä kutsuttiin tavoitekeskusteluiksi. 1970-luvulla keskustelut olivat esimies-alaiskeskusteluita. Nykymuotoiset kehityskeskustelut ovat muotoutuneet 1980-1990-lukujen tuloskeskusteluista. Tämän päivän esimiehen ja alaisen välisten kehityskeskusteluiden painopisteinä eri organisaatioissa pidetään kokonaisprosessin johtamista, osaamisen kehittämistä sekä tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta. 2000-luvulla kehityskeskustelut ovat vielä voimakkaammin muotoutuneet suorituksen johtamisen (performance management) ja tiedon johtamisen (knowledge management) sekä osaamisen johtamisen ympärille. (Poikela 2005, 32.)

Suomessa kehityskeskustelut on otettu käyttöön tulos- ja tavoitekeskusteluiden muodossa 1960-70-luvuilla, kun tavoite- ja tulosjohtamista alettiin organisaatioissa korostaa. Tavoite- ja tulosjohtamisessa pyrittiin esimiehen ja alaisen väliseen tehokkaaseen tavoitteen asettamiseen. Siinä otettiin huomioon sekä organisaation että yksilön tavoitteet, jotka pyrittiin yhdistämään. Samalla alettiin kiinnittää huomiota tulosten tarkasteluun ja seuraavan kauden tavoitteellisempaan suunnitteluun. Ajatuksena mallissa oli tarkastella työn suoritusta laajemmin kuin vain työntekijöiden työsuoritusten kautta. Alettiin pitää säännöllisiä esimiehen ja alaisen välisiä valmisteltuja keskusteluita, joissa otettiin huomioon niin organisaation tarpeet kuin työntekijänkin yksilölliset tarpeet. Aluksi keskustelut olivat enemmän esimiehen pitämiä yhteisiä puhutteluita, joista ne kehittyivät vastavuoroisuutta ja vuorovaikutusta korostaviksi yksilö- ja ryhmäkeskusteluiksi. Vielä 1980-luvulla kehityskeskusteluita vaivasi erityisesti esimiehen ja alaisen välisen aidon vuorovaikutuksellisen dialogin puuttuminen sekä myös se, että keskusteluita käytiin liian vähän ja harvoin. Keskusteluihin kaivattiin lisää tavoitteellisuutta ja tavoiteyhteistyötä sekä viestintää. (Wink 2007, 50–52; Keskinen & Keskinen 2002, 6–7.)

1990-luvulla havaittiin, että esimiesten ja alaisten väliset keskustelut ovat välttämättömiä tavoitteelliselle ja tulokselliselle organisaatiolle. Samalla huomattiin, että henkilöstön työmotivaatiolla sekä organisaatioon ja työhön liittyvällä sitoutuneisuudella on



ratkaiseva vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Kehityskeskusteluista on käytetty monia eri nimiä, joita ovat muun muassa tulos-, tavoite-, työsuhte-, budjetointi-, henkilöstösuunnittelu-, ja suunnittelukeskustelu sekä tilannearviointikeskustelu ja esimies-alaiskeskustelu. Kaikki nämä kuitenkin tarkoittavat samaa, eli ennalta suunniteltua ja sovittua esimiehen ja alaisen välistä päämäärähakuista ja säännöllistä keskustelua. 1990-luvulla alettiin esimies-alaiskeskustelusta käyttää organisatoriseen hierarkkisuuteen vähemmän viittaavaa nimitystä ja alettiin laajemmin puhua kehityskeskusteluista. Nykyään kehityskeskustelut koetaan tarpeellisemmiksi henkilöstön suorituksen johtamisen välineenä ja myös alaisen vaikuttamismahdollisuuden kanalta. (Wink 2007, 50–52.)

### 3.3.2 *Kehityskeskusteluihin valmistautuminen*

Kehityskeskustelut jakautuvat organisaatioissa usein eri osiin, joita ovat arviointi- tai tuloskeskustelu, tavoitekeskustelu- ja varsinainen kehityskeskustelu. Tulossuudessa arvioidaan, miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Tavoiteosuudessa asetetaan työntekijän tavoitteet, tehtävät ja odotukset esimiehen ja organisaation tarpeiden mukaisesti. Kehityskeskusteluosuudessa tarkastellaan alaisen taitoja ja tietoja suhteessa työn vaativuuteen sekä näiden perusteella alaisen kehittymisavoitteita ja -tarpeita sekä -toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulossuus painottuu menneisyyteen, kehityskeskusteluosuus nykyhetkeen ja tavoiteosuus tulevaisuuteen. (Keskinen & Keskinen 2005, 11–12; Autio ym. 1989, 8–11; Valpola 2012, 41–42.) Kehityskeskusteluiden toteutuksessa voidaan käyttää organisaation tarpeiden mukaan eri vaiheita. Näitä ovat esimerkiksi keskusteluihin valmistautuminen, menneen kauden suorituksen läpikäyminen ja arviointi, tavoitteiden asettaminen, osaamisen arviointi ja kehityssuunnitelman laatiminen, yhteistyön arviointi ja palautteenantaminen sekä kehityskeskusteluiden tulosten seurannasta sopiminen. (Keskinen & Keskinen 2005, 15–16 Keskinen & Keskinen 2002, 10–17; Scott-Lennon 1999, 67–80.)

Kehityskeskustelut vievät merkittävästi organisaation voimavaroja ja resursseja. Tämän vuoksi organisaation tavoitteet ja myös keskusteluihin valmistautuminen tulee olla riittävällä tasolla. Heikosti valmistellut keskustelut voivat heikentää organisaation toimintaa. (Lindholm ym. 2012, 61.) Valmistelemalla etukäteen keskusteluja luodaan edellytykset onnistuneen kehityskeskustelun käymiselle. Tarpeellista on suunnitella keskusteluiden toteutuksen järjestelyt ja keskustelujen tarkoitus ja päämäärät. Kaikkien osapuolten pitää etukäteen huolellisesti omalta osaltaan valmistautua keskusteluun. Tähän kuuluu myös kehityskeskustelun käymisen ajankohdasta sopiminen, jotta osapuolilla on riittävästi aikaa valmistautua siihen. Juuti (1998) korostaa, että kehityskeskusteluissa tärkeintä on itse keskustelu. Lomakkeet ja rutiinit helpottavat keskustelua, mutta ne eivät saa ohjata tilaisuutta liikaa, vaan tilaisuuden tulee mahdollistaa vapaa vuorovaikutteinen keskustelu.

Tulee myös muistaa, että jokainen osapuoli on erilainen ja jokainen tilaisuus on ainutkertainen tapahtuma. Näin ollen keskusteluihin eivät aina sovellu valmiit toteutusratkaisut. (Keskinen & Keskinen 2005, 15–18; Autio ym. 1989, 12–15; Juuti 1998, 10–11; Scott-Lennon 1999, 51–66; Valpola 2012, 47–50.)

Mäntysalo (2014) on tutkinut kehityskeskustelulomakkeen avulla henkilöstön kehittämistä. Tutkimustulokseksi saatiin, että henkilökunta kannattaa ottaa mukaan valmisteluun jo lomakkeiden kehittämisvaiheessa. Vaikuttamismahdollisuudet sitouttavat, motivoivat ja perehdyttävät henkilöstöä kehityskeskusteluiden käymiseen sekä sitouttavat heitä oman kehittämisensä lisäksi myös koko organisaation kehittämiseen. Onnistuneiden kehityskeskusteluiden edellytyksenä on myös se, että osapuolet valmistautuvat niihin ja esimiehillä on riittävä koulutus kehityskeskustelujen pitämiseksi. Tuloksissa tuli myös esille, että alaisten esimiehille antama rakentava palaute koettiin haasteelliseksi. Palautteen saaminen myös kollegoilta on vaikeaa. Lisäksi jokaiselle alaiselle tulisi laatia kehityssuunnitelma ja heille tulisi pitää myös erillisiä seurantakeskusteluja. (Mäntysalo 2014, 8, 15–16, 76–80.)

### 3.3.3 *Kehityskeskusteluiden käyminen*

Kehityskeskusteluun tulisi varata aikaa noin kaksi tuntia ja tilaisuus tulisi pitää rauhallisessa ja häiriöttömässä paikassa. Kehityskeskusteluiden alussa on tärkeää luoda sellainen ilmapiiri, joka mahdollistaa molemminpuolisen kunnioituksen ja luottamuksen. Keskustelu aloitetaan menneen kauden läpikäymisellä ja alaisen suorituksen arvioinnilla. Suoritusta arvioidaan edellisessä kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden perusteella ottaen huomioon työntekijän suorituksen ja myös organisaation kokonaissuorituksen. Tarkoituksena on vuorovaikutteisesti keskustella menneestä kaudesta siten, että alainen aloittaa omalla näkemyksellään, josta muodostetaan yhteinen näkemys. Esimies voi kysymyksillä aktivoida työntekijää osallistuvampaan keskusteluun ja arviointiin. Keskustelun ja arvioinnin tulee olla rakentavaa ja myönteistä. Kehittämiskohteiden osalta tulisi kiinnittää huomiota sellaisiin asioihin, joita on realistista kehittää. Arvioinnin, kuten koko kehityskeskustelun tarkoituksena on aina parantaa työntekijän työpanosta. Näin ollen tärkeää on työntekijän aito osallistuminen keskusteluun ja tätä kautta vaikuttavuusmahdollisuuden parantaminen. Tästä muodostuu oikeudenmukaisuuden tunne ja motivaatio sitoutua tehtyihin päätöksiin. (Keskinen & Keskinen 2005, 15–18; Autio ym. 1989, 12–15; Scott-Lennon 1999, 51–66; Valpola 2000, 26; Poikela 2005, 43–44.)

Ihmisillä on luontainen tarve palautteeseen. Palautteen avulla voidaan kehittää ihmisen itsetuntemusta ja -tietämystä. Itsearviolla voidaan tarkastella ihmisen henkilökohtaisia tavoitteita ja ominaisuuksia suhteessa häneen kohdistuviin odotuksiin. Palautteella voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti ihmisen suoritusta. (Shaun 2015, 188.) Keskustelussa tulisi

antaa palaute avoimesti ja rakentavasti. Kiitosta ja rakentavaa kritiikkiä ei saa välttää. Asianomaisten pitää muistaa, että kysymyksessä on työnrooliin liittyvä työsuoritus, ei henkilön tai hänen persoonansa henkilökohtainen arviointi. Keskustelu ei saa myöskään painottua liikaa kielteisiin merkityksettömiin asioihin. Lisäksi tilaisuus ei saa johtaa toisen osapuolen asenteiden jyrkkemiseen tai muuttumiseen myötäileviksi. (Autio ym. 1989, 49.)

Organisaation tehokkuuteen ja suorituksen arviointijärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden suorituksesta saatavan palautteen laatu ja heidän tyytyväisyytensä arviointijärjestelmää kohtaan. Ongelmana on, jos työntekijän työstään saama palaute ja arvioinnin tulos eivät kohtaa hänen itsensä kokemaa suorituksen tasoa. Yleisesti saatu positiivinen palaute edistää positiivista suhtautumista suorituksen arviointijärjestelmää kohtaan. (Culbertson ym. 2013, 189–190).

Asmuß (2008) puhuu kehityskeskusteluista suoritusarviointihaastatteluina. Asmuß korostaa, että keskusteluiden onnistumisen ratkaiseva tekijänä on sisäinen viestintä. Tutkimuksessa tutkittiin keskusteluiden palautteen antamista. Tuloksissa ilmeni, että kriittinen palaute annetaan usein negatiivisten arvioiden kautta. Tulokset osoittavat, että kriittiseen palautteeseen sisältyy sosiaalisia ongelmia siitä huolimatta, että palaute kohdistuu asioihin eikä henkilökohtaisuuksiin. Mitä enemmän työntekijä kokee palautteen henkilökohtaisena, niin sitä vaikeampi hänen on sitä käsitellä. Yleisesti työntekijän on haasteellisempaa käsitellä negatiivisia asioita kuin positiivisia. Negatiiviset asiat tulisivat sitoa aina johonkin konkreettiseen esimerkkiin ja löytää havaittuihin ongelmiin ratkaisuvaihtoehtoja. (Asmuß 2008, 408–409, 424–426).

Winkin (2007) mukaan kehityskeskusteluissa tulee pystyä ylittämään omat mukavuusalueet. Mukavuusrajan alapuolella on asiat, jotka ovat loogisia ja järkeviä tosiasioita, työhön liittyviä asiakysymyksiä ja tuloksellisuutta koskevia asioita. Mukavuusrajan yläpuolella taas on tunteisiin, ihmissuhteisiin, arvoihin ja asenteisiin meneviä asioita. Mikäli näitä rajoja ei ylitetä ja aiheita käytetä laajasti, on kyse vain työkeskustelusta, ei aidosta kehityskeskustelusta. Aito keskustelu on sellainen, jossa keskustellussa päästään havaintojen lisäksi kiinni niiden syihin ja taustoihin. Aito keskustelu vaatii läsnäoloa ja kiinnostusta keskustelun aihepiiriä, eli työtä, työyhteisöä ja työn tuloksia kohtaan. (Wink 2007, 54.)

Kehityskeskusteluiden tulee siis sisältää sekä menneen kauden suorituksen arvioinnin, että tulevan kauden tavoitteiden asettamis- ja kehittymisosoituksen. Mennyt ja tuleva kausi voivat kuitenkin olla selvästi erillisiä tilaisuuksia, jossa toisessa keskitytään menneen kauden suorituksen arviointiin ja toisessa tulevan kauden toimintaan ja kehittämiseen. Keskusteluilla voidaan vaikuttaa lukemattomiin asioihin muun muassa toiminnan kehittämiseen, jatkuvaan oppimiseen, esimiestyöhön, tiedonkulkuun, vaikuttamismahdollisuuksiin, palkitsemiseen ja tunnustuksen saamiseen, tuloksellisuuteen, sitouttamiseen, motivaation lisäämiseen sekä parempaan suoritukseen kannustamiseen.

Kehityskeskusteluita pidetään erittäin tarpeellisina työkaluina organisaatioiden kehittämisessä ja suorituksen johtamisessa (Wink 2007, 55.) Kehityskeskustelut tietoteknisine suorituksineen ovat organisaatioissa niin esimiehille kuin alaisillekin tuttua toimintaa. Winkin mukaan rutiinista huolimatta keskustelut jäävät kuitenkin puutteellisiksi. Vaarana on keskittyminen johtamisjärjestelmiin ja tulosajatteluun, jolloin keskustelut voidaan kokea enemmänkin pakollisina suorituksina kuin aitoina vuorovaikutuksellisia kehittämissuhteina. (Wink 2007, 56.)

Maunula (2000) muistuttaa tutkimuksessaan asiantuntijaorganisaatioiden kehityskeskusteluiden haasteellisuudesta. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijällä eli asiantuntijalla on paras tietämys omasta työssään, jolloin esimiehen voi olla haasteellista arvioida asiantuntijan työtä tai henkilön kehitystarpeita. Kehityskeskusteluiden käyminen on haasteellista myös sellaisissa organisaatioissa, joissa esimies on fyysisesti etäällä arvioitavasta. Tällöin esimiehellä ei ole henkilökohtaisia konkreettisia kokemuksia työntekijän työsuorituksesta. Lisäksi kehityskeskusteluissa tulee aina ottaa huomioon organisaation omat tarpeet ja olosuhteet sekä toimintaympäristö. Toisessa organisaatiossa toteutettavat kehityskeskustelumallit eivät välttämättä toimi toisessa organisaatiossa.

Lahten (1999) tutkimustulosten perusteella kehityskeskusteluiden erityisiä kehityskohteita ovat palkkauksen käsittelytavat, organisaation arvojen käsittely, alaisen työstä annettava kriittinen palaute ja esimiehen johtamistyyli. Lisähuomioita kaivattiin myös tulevan kauden arviointiperusteisiin ja menneen kauden kokemusten hyödyntämiseen. Scott-Lennon, Ronthy-Östberg ja Rosendahl (1996) muistuttavat, että suorituksen arvioinnilla tulee olla selvä yhteys palkkaukseen, mutta kehityskeskustelu ei saisi olla kuitenkaan vain palkkakeskustelu. He esittävätkin tutkimustensa perusteella, että kehityskeskustelujen tulisi olla erillään palkkakeskusteluista. Lahti (1999) tosin korostaa, että myös palkkausta tulee käsitellä kehityskeskusteluissa, sillä nykyisin tulospalkkauksen ja vastaavien kannustinjärjestelmien kautta palkka liittyy oleellisesti suorituksen arviointiin. (Keskinen & Keskinen 2005, 24–26.)

Ahven (2015) on tutkinut Suomen valtion turvallisuusviranomaisten, Hätäkeskuslaitoksen kokemuksia palkitsemisen ja toiminnan ohjauksen vaikutuksista työmotivaatioon. Tutkimuksessa selvitettiin palkitsemisen eri keinoja ja työntekijöiden kokemuksia palkitsemisesta sekä palkitsemisen vaikutuksia organisaatiossa. Ahven selvitti, että kokemukset palkitsemisen kokonaisuudesta ja toiminnan ohjauksesta olivat vaihtelevia. Taloudellinen palkitseminen koettiin tärkeämmäksi kuin aineeton palkitseminen. Alaisten motivaatiota voidaan lisätä viestinnän avoimuudella, palautteen lisäämisellä sekä laadullisen arvioinnin kehittämisellä ja ohjeistuksen parantamisella. Ahven esittää yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi palkitsemisjärjestelmän tutkimista muissakin valtion turvallisuusorganisaatioissa, kuten esimerkiksi Puolustusvoimissa. (Ahven 2015, 9, 13, 149.)

Arvioinnin jälkeen kehityskeskusteluissa sovitaan tulevan kauden tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet. Tavoitteita on lukumäärällisesti hyvä olla kolmesta viiteen ja ne tulisi olla

sellaisia, jotka molemmat osapuolet hyväksyvät ja joihin he voivat myös sitoutua. Tavoitteiden ja tehtävien on oltava selkeitä, ymmärrettäviä ja toteuttamiskelpoisia. Työntekijän pitäisi kokea ainakin osa tavoitteista positiivisina haasteina ja myös mahdollisina saavutuksia. Riittävän tasoiset haasteet ja tavoitteet kehittävät työntekijää ja niistä saatavat onnistumisen elämykset kannustavat ja motivoivat häntä uusiin haasteisiin. Tärkeää on myös kertoa tavoitteita mittaavat tekijät sekä sovittava toimenpiteet, joilla tavoitteisiin voidaan realistisesti päästä. (Keskinen & Keskinen 2005, 19; Autio ym. 1989, 27.)

Lukkari (2004) on tutkinut ryhmässä tapahtuvan kehityskeskustelun käytettävyyttä työyhteisön kehittämisessä. Tutkimuksen mukaan ryhmässä toteutettavien kehityskeskusteluiden hyödyllisyys riippuu ryhmästä ja sen toimintaympäristöstä. Ryhmäkeskusteluiden merkittävin hyöty oli ryhmän vuorovaikutuksen lisääntyminen. Vuorovaikutuksella saavutettiin erilaisia ryhmää ja sen toimintaa edistäviä sosiaalisia merkityksiä. Konkreettisten tulosten arvioiminen todettiin tutkimuksessa kuitenkin hankalaksi, sillä ryhmän jäsenet eivät kyenneet itse määrittämään ryhmäkeskustelujen suoranaisia vaikutuksia omalle tai ryhmän toiminnalle. Täten vaikutukset ryhmän suoriin koettiin välillisinä, jolloin ryhmäkeskustelun vaikuttavuutta oli haasteellista erotella muista ympäristötekijöistä. Tärkeänä asiana koettiin esimiehen rooli ja keskusteluiden jatkuvuus, jotka molemmat edesauttoivat ryhmän luottamuksen rakentumista sekä paransivat ryhmäkeskustelun asemaa kehityskeskustelumenetelmänä. (Lukkari 2004, 46–72.)

Mikkola (2016) on väitöskirjassaan tutkinut kehityskeskusteluissa käytettävien lomakkeiden vaikutusta ja lomakkeiden erilaisia rooleja. Tutkimus on siinä mielessä mielenkiintoinen, että sitä on mahdollista tarkastella lomakkeiden vaikutusta keskusteluiden vuorovaikutuksellisuuteen ja niiden laatuun. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että lomaketta käytetään kolmella eri lailla. Ensinnäkin kehityskeskustelulomaketta voidaan käyttää kirjallisena tuotoksena, johon keskusteluissa turvaututaan ja johon vedotaan, kun valitaan keskusteluaiheita. Toiseksi lomaketta voidaan käyttää myös neuvottelun välineenä, jolloin sen avulla molemmat osapuolet edistivät keskusteluita. Kolmanneksi lomaketta voidaan käyttää jäsentämään ja tahdittamaan keskusteluiden käymistä. (Mikkola 2016, 48–52.)

Osaamisen tason arvioimisessa ja kehityssuunnitelmassa tarkastellaan työtehtävien ja uran kehittymismahdollisuuksia. Näiden perusteella kartoitetaan alaisen osaamisen kehitystarpeet ja suunnitellaan, miten puuttuva osaaminen hankitaan. Osaamistarpeissa otetaan huomioon myös alaisen toiveet ja ennen kaikkea organisaation tarpeet. Kehityssuunnitelmassa huomioidaan nykyiset työtehtävät ja mahdolliset tulevat työtehtävät niin, että ennen seuraavia työtehtäviä alaisella olisi jo valmiudet niiden suorittamiseen. Tulevaisuuden työtehtävien ja uramahdollisuuksien kartoittamisessa on tärkeää alaisen motivaatio, näkemykset ja toiveet. Silloin työntekijä itse sitoutuu tehtyihin kehittämisspätöksiin eivätkä asetetut resurssit mene hukkaan. Kehityssuunnitelman jälkeen arvioidaan esimiehen, alaisen ja koko työyhteisön yhteistyötä sekä toimintatapoja. Tässä vaiheessa

viimeistään alainen antaa esimiehelle hänen toiminnastaan palautetta ja tarvittaessa alainen voi tuoda esille työhön liittyviä tai vaikuttavia henkilökohtaisia asioitaan. Vuorovai-  
kutteinen palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä osuuksista kehityskeskustelukoko-  
naisuudessa, koska rakentavalla palautteella ohjataan työntekijää. Työntekijän antamalla  
palautteella puolestaan lisätään aiemmin mainittua osallistumista ja vaikutusmahdolli-  
suuksia, jotka taas lisäävät tilaisuuden tasapuolisuutta. Palautteessa tärkeää on kuuntele-  
minen ja rakentava keskustelu, jossa otetaan huomioon myös vastapuolen mielipide. Il-  
man vastavuoroista palautteen antamista tilaisuus jää helposti yksipuoliseksi ja sen vai-  
kuttavuus vähenee. Palaute ja kommunikaatio tulee perustua konkreettiseen ja selkeään  
tietoon perustuvaan havaintoon. Suorituksen kehittämisen osalta havainnot tulee perustua  
asioihin, joita voidaan realistisesti muuttaa. Lopuksi päätökset ja tulokset kerrataan ja  
dokumentoidaan sekä sovitaan niiden seuraamisesta esimerkiksi välikehityskeskustelun  
muodossa. Seurannalla tarkoitetaan sellaisten asioiden seuraamista, joista on yhdessä  
sovittu. Näitä voivat olla esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen, tehtävien suorittaminen  
sekä ennen kaikkea ne asiat, mitä pitää vielä tehdä sovittujen tulosten saavuttamiseksi.  
(Keskinen & Keskinen 2005, 15–21, 33; Autio ym. 1989, 27–29.)

### 3.3.4 *Suorituksen arviointi*

Kehityskeskusteluissa on tärkeää jatkuva arviointi. Arviointia voidaan tehdä sekä keskus-  
teluissa että kirjallisesti lomakkeella. Molemmilla osapuolilla pitää olla riittävät mahdol-  
lisuudet valmistautua keskusteluun. Esimiehen osalta valmistautuminen voi tarkoittaa  
esimerkiksi työntekijän arvioimista ja työntekijälle etukäteen lähetettäviä aineistoja, ku-  
ten tietoa tulevan kauden työtehtävistä tai muista sellaisista asioista. Työntekijän osalta  
valmistautuminen tarkoittaa esimerkiksi oman toiminnan pohtimista ja arviointia kuluvan  
kauden aikana sekä mahdollisia muutostoivomuksia ja tulevia kouluttautumistarpeita.  
Kehityskeskustelut ovat aina luottamuksellisia, ja niihin sisältyy vaitiolovelvollisuus. Li-  
säksi yliopiston ohjeistuksissa korostetaan tilaisuuden osapuolten molemminpuolista si-  
toutumista. Esimies sitoutuu edistämään työntekijän kehittämistarpeita ja työssä selviy-  
tymismahdollisuuksia muun muassa lisäämällä resursseja. Työntekijä taas sitoutuu yhtei-  
siin tavoitteisiin ja työn laadukkaampaan suorittamiseen. Tärkeää on, että kehityskeskus-  
teluista on hyötyä molemmille osapuolille (Keskinen & Keskinen 2005, 4–6.)

Organisaatiossa tulee olla käytössä työntekijöitä koskeva laadunarviointiprosessi,  
jonka avulla työntekijä pyrkii toteuttamaan organisaation hänelle asettamat tavoitteet. Mi-  
käli organisaatiossa ei ole käytössä suorituksen arvioinnin kaltaista laadunvalvontatyöka-  
lua tai työntekijät eivät ole tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan, on vaikea sitoutua orga-  
nisaatioon ja suoriutua työstä työnantajan odottamalla tavalla. Suorituksen arviointi on  
kiistanalainen työkalu, koska sillä voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia työntekijöiden

tehokkuuteen. Arviointityökalun yhtenä tarkoituksena on vastata työntekijöiden tarpeisiin. Työntekijöiden negatiivisella näkemyksellä suorituskyvyn arviointiprosessista on vaikutus työntekijöiden työtekoon ja organisaation tuottavuuteen. Suorituksen arviointityökalut on oltava tarkoituksenmukaisia ja työntekijöiden hyväksymiä. Niiden tulee kasvattaa työntekijän luottamusta suorituksen arviointiin. Suorituksen arviointiin liittyy myös organisaation suunnitelmat työntekijän urasta ja kehityksestä. Kokonaisprosessin tulee antaa työntekijälle mahdollisuus ehdottaa omaa työtään koskevia parannusajatuksia. Organisaation tulee käyttää riittäviä kannustimia, jotka tukevat suorituksenarviointia. (Patro 2018, 4337–4346.)

Ikonen (2015) on diplomityössään tutkinut suoritusarvioinnin ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä johdon ja esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksella saatiin selville, että henkilöstön suoritusarvioinnilla ja organisaation suorituskyvylä on selvä yhteys toisiinsa. Yhtenä jatkotutkimusaiheena esitetään tutkittavaksi kehityskeskusteluiden ja suorituksen arviointien toteutusta sekä niiden luotettavuutta osana palkkausjärjestelmää. (Ikonen 2015, 2–3, 89.)

Vuorensyrjän (2009) tutkimuksen mukaan poliisihallinnossa toteutetuista tulos- ja kehityskeskusteluista ilmeni, että tutkimukseen vastanneista poliisihallinnon työntekijöistä 41 prosenttia koki omat tulos- ja kehityskeskustelunsa melko tai erittäin hyödyttömiksi. Vastaajien mielestä erityisesti tulos- ja kehityskeskusteluiden suoritusarvioinnin vaikutavuus palkkaan ei vastannut heidän odotuksiaan. Keskusteluita ei myöskään koettu täysin aitoina keskusteluina, joilla olisi vaikutusta palkan lisäksi myös ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja täydennyskoulutusmahdollisuuksiin. Huomionarvoinen havainto oli myös se, että niiden henkilöiden, jotka eivät olleet viimeisen vuoden aikana osallistuneet kehityskeskusteluihin, sitoutuminen omaan työhönsä oli huonompaa. Työn mielekkyyden positiivinen kokeminen oli myös suurempi niillä, jotka olivat käyneet tulos- ja kehityskeskusteluita. Keskeisenä kehitysehdotuksena tutkimuksessa esitettiin, että kehityskeskusteluita ei pitäisi jättää pitämättä ja ne olisi toteutettava ohjeistetulla tavalla. Tässä asiassa korostuivat alaisen ja esimiehen välinen luottamuksellinen suhde sekä tehtyjen lupauksen ja päätösten pitäminen. (Vuorensyrjä 2009, 10–11, 94–97.)

Evansin ja Baen (2017) mukaan kehityskeskustelun tavoitteena on alaisten arvioinnin lisäksi tunnistaa organisaation parhaat yksilöt. He ovat selvittäneet tutkimuksessaan niitä tekijöitä, jotka vaikeuttavat parhaiden yksilöiden tunnistamista Yhdysvaltojen armeijassa. Tutkimuksen mukaan alaisten määrä vaikuttaa työntekijöiden kehityskeskusteluiden ja arviointien tarkkuuteen. Arvioitavien alaisten lukumäärä tulisi olla suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja esimiehen resursseihin. Alaisten määrän vähentäminen parantaa suoritusarviointien todenmukaisuutta. Suoritusarviointeihin voidaan myös lisätä aikaa, mutta se ei paranna suoritusarviointien tarkkuutta yhtä hyvin kuin alaisten määrän vähentäminen. (Evans & Bae 2017, 121–135.)

Fryer tutkijakollegoineen (2009) tuo esille suorituskvyn johtamisen ja erityisesti sen mittaamisen ongelmia julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla organisaatiokulttuuri erityisesti johtamisen ja työntekemisen osalta poikkeaa yksityisestä sektorista. Yhtenä ongelmana suorituksen johtamisessa ja sen mittaamisessa on se, että suorituksen mittarit ovat usein laadittu yksityisen sektorin näkökulmasta. Esimerkiksi laadullisten tavoitteiden saavuttamisen arviointi ei ole niin yksiselitteistä kuin määrällisten tavoitteiden arviointi. (Fryer ym. 2009, 478–481, 490–492). Toisaalta Brost kumppaneineen (2014) tuo tutkimuksessaan esille, että suorituskvyn mittaaminen on myös julkisella sektorilla sovellettavissa oleva johtamisen työkalu. Suorituskvyn mittarin soveltuvuuteen ja sen hyödyllisyyteen vaikuttaa oleellisesti käyttäjien suhtautuminen suorituskvyn mittareihin. Mittariin positiivisesti suhtautuneet virkamiehet kokivat mittareiden soveltuvuuden julkisen sektorin suorituksen johtamiseen ja arviointiin tulosta edistävänä tekijänä. Mittarit koettiin osin osoituksena organisaation tehokkuuden osoittamisesta. (Brost ym. 2014, 922, 930).

Moon (2007) on tutkinut sotilasorganisaatioiden suoritusarviointi- ja sijoitusjärjestelmää ylennyshakuehdokkaiden valintaprosessissa. Sotilasorganisaatioissa suoritusarviointi ja henkilöiden sijoitusjärjestelmä korostuvat, sillä henkilöstön osaaminen vaikuttaa operaatioihin ja kansalliseen turvallisuuteen. Tutkimuksessa ehdotetaan uutta kehystä, joka hyödyntää oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja läpinäkyvästi sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Arvioijat muun muassa määrittelevät ensin itse suorituksen arvioinnin mittarit ja mittareiden painotuksen ennen arviointipisteiden yhdistämistä kunkin ehdokkaan sijoituksen määrittämiseksi. Tutkimuksen tuloksia sovellettiin onnistuneesti Korean armeijassa. (Moon ym. 2007, 661–667.)

### **3.3.5 Onnistunut kehityskeskustelu ja sen hyödyllisyys**

Valpolan (2000) mukaan myönteiseksi ja hyödylliseksi tekijäksi koettiin se, jos rakentavia ja asiapitoisia keskusteluja käytiin muulloinkin kuin vain vuosittaisissa tai puolivuositaisissa varsinaisissa kehityskeskusteluissa. Esimiehen ja alaisen käydessä samoja asioita läpi pitkin vuotta, ei varsinaisessa kehityskeskustelussa tule silloin suuria yllätyksiä ja mahdollisiin haasteisiin voidaan jo ajoissa reagoida. Myös tieto-organisaation tavoitteiden ja visioiden tunteminen, hyvä valmistautuminen, palautteen antaminen ja saaminen, tulosten seuranta sekä kehittymisrauha lisäävät onnistumisen edellytyksiä. Lisäksi aikaisemmat kehityskeskustelukokemukset vaikuttavat itse keskustelun onnistumiseen. Negatiivisina tekijöinä tuli esille kiire ja keskusteluiden pinnallisuus sekä osapuolten luottamuspuula ja tavoitteiden ylimalkaisuus. Kuitenkin vielä negatiivisempänä koettiin epämääräiset keskustelut. Keskusteluiden tulee olla valmisteluja ja asiasisältöisiä sekä läsnäolijoiden pitää olla niissä aidosti mukana. Onnistuneita ja tuloksellisia



kehityskeskusteluita edesauttaa myös se seikka, että keskustelut käydään säännöllisin määräajoin. (Keskinen & Keskinen 2005, 22, 48; Wink 2007, 54.) Ennen keskusteluita tulisi olla osapuolille selvää työn tarkka kuva, se mitä työ vaatii, se mitä työnantajalta odotetaan, kuten myös se miten työtä arvioidaan. (Shaun 2015, 195–196.)

Bernot (2014) tuo esille vuotuisten suoritusarviointihaastatteluiden eli kehityskeskusteluiden merkityksen esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä on oikeanlainen johtamistekniikka, henkilöstöressurssien oikein kohdentaminen ja organisaation osaamista edistävä toiminta. Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa näitä asioita voidaan yhdessä tarkastella. Kehityskeskustelu on organisaation ja työntekijän kehittämisen tehokas ohjaustyökalu, jolla voidaan edistää työntekijän motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja uskollisuutta työnantajaansa kohtaan. Ennen keskusteluita on tärkeää, että esimiehellä on selkeä näkemys ja visio, jonka perusteella hän haluaa kehittää työntekijöidensä tietoja, taitoja ja pätevyyskykyjä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuneilla ja laadukkailla kehityskeskusteluilla työntekijöiden motivoiva voima kannustaa heitä kehittymään ja työskentelemään paremmin. (Bernot 2014, 33–34).

Lindholm ym. (2012) korostavat, että vaikka monessa organisaatiossa panostetaan kehityskeskusteluihin, on niiden laadussa vielä kehitettävää. Kehityskeskustelut koetaan liian byrokraattisiksi ja niitä ei pidetä oman työn kannalta kovinkaan hyödyllisinä. Esimiehistä 80 prosenttia kokee keskusteluiden olevan laadukkaita, kun taas alaisista on tätä mieltä vain 40 prosenttia. Negatiivisina näkökohtina korostuvat kiire ja se, että keskusteluita käydään vain käymisen vuoksi. (Lindholm ym. 2012, 13, 17.)

Karvosen (2016) tutkimuksen perusteella kehityskeskusteluiden kokemukset, keskusteluiden aiheet ja niiden johtaminen ovat yhteydessä keskusteluiden hyödyllisyyteen. Karvonen tutki kehityskeskusteluita psykologian ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Keskustelut koettiin silloin hyödyllisiksi, jos työntekijällä oli mahdollisuus esittää omia mielipiteitään ja näin vaikuttaa keskusteluun. Samalla työntekijää koskevat asiat, kuten esimiehen odotukset, työntekijälle asetetut tavoitteet ja kehittämismahdollisuudet olivat yhteydessä siihen, että keskustelut koettiin positiivisina ja oikeudenmukaisina. (Karvonen 2016, 20–27.)

Ruorasan (2011) tutkimuksesta ilmeni, että esimiehet pitävät kehityskeskusteluiden tärkeimpinä tehtävinä organisaation tehtävien jalkauttamista, henkilöstön tehtävien määrittämistä, palautteen antamista, organisaation toiminnan kehittämistä ja työhyvinvoinnin edistämistä. Alaiset pitivät taas kehityskeskusteluiden tärkeimpänä antina työssä onnistumisen sekä työn odotusten ja edellytysten käsittelyä. Tutkimuksesta ilmeni myös esimiesten kokevan keskustelut enemmänkin henkilöstölähtöiseksi ohjaamiseksi. Toisaalta taas alaiset kokevat keskustelut enemmän organisaatiolähtöisiksi keskusteluiksi. Yleensä kuitenkin Ruorasan tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut koetaan onnistuneiksi. Esimiehet ja alaiset pitävät kehityskeskusteluita hyödyllisinä niiden tuoman vuorovaikutuksen

takia. Palautteen osalta on kuitenkin parannettavaa. Kehityskeskusteluja ei voi myöskään korvata jatkuvalla päivittäisellä palautteella tai keskustelulla. Tasavertaisuuden kokeminen luo parhaat edellytykset keskustelujen onnistuneille kehityskeskusteluille. Sen sijaan turhautuneisuus, jännittyneisyys ja passiivisuus ovat keskusteluiden laatua heikentäviä tekijöitä. (Ruoranen 2011, 6, 137–138, 142–143.)

Keskinen & Keskinen (2005) mukaan on tutkinut useissa yhteyksissä kehityskeskusteluiden toimivuutta ja kehitystarpeita eri yrityksissä. Toimivien ja onnistuneiden kehityskeskusteluiden edellytyksenä on mainittu seuraavat kahdeksan tekijää. (Keskinen & Keskinen 2005, 21, 48.)

- 1) Esimiehen tulee valmistautua kehityskeskusteluihin hyvin ja hänen tulee antaa alaisilleen riittävät valmistautumisohjeet.
- 2) Alaisen tulee olla omalta osaltaan hyvin valmistautunut keskusteluihin ja olla keskusteluissa aktiivinen.
- 3) Keskusteluilmapiirin tulee olla avoin ja rakentava, jossa alaisen on helppo tuoda omia näkemyksiään esiin ja esimiehen on myös aidosti kuunneltava alaisen näkemyksiä.
- 4) Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut alaisestaan yksilönä, esimiehen tulee olla keskustelussa läsnä ja huomioida alaisen tarpeet. Alaisen osalta tulee huomioida tarvittaessa henkilökohtaiset murheet ja työssä jaksamiseen liittyvät asiat. Arvioinnissa tulee olla oikeudenmukainen.
- 5) Keskustelun pitää antaa alaiselle uusia näkökulmia ja ideoita siten, että hän voi oppia niistä jotain uutta. Lisäksi oppimisen näkökulmasta alaiselle tulee rakentua konkreettinen osaamisen kehittämissuunnitelma.
- 6) Keskustelussa tulee käsitellä riittävästi alaisen ja esimiehen välistä yhteistyötä palautteineen. Molempien osapuolien tulee olla valmiita kysymään sekä antamaan ja vastaanottamaan palautetta.
- 7) Keskustelun lopputuloksena alaiselle tulee jäädä selkeä käsitys, millainen osaaminen on työtehtävien kannalta tärkeää ja mitä asioita hänen tulee kehittää.
- 8) Keskusteluista tulee tehdä konkreettisia päätöksiä ja tavoitteita. Lisäksi näihin pääsemiseksi tulee sopia toimintasuunnitelma aikatauluineen.

Lankinen ym. (2004) korostavat, että kehityskeskustelut eivät saa jäädä pelkästään esimieskeskeisiksi arviointitilaisuuksiksi. Keskusteluiden tulee olla suunnitelmallisia ja systemaattisia ja ne eivät saa keskittyä liikaa muotoseikkoihin. Keskustelut eivät myöskään saisi olla henkilöstöosaston keskitetysti hallinnoimia ja johtamia pakollisia vuosittaisia rituaaleja. Erilaiset järjestelmät ja lomakkeet eivät saa rajoittaa varsinaisia kahdenvälisiä keskusteluja. Jokainen kehityskeskustelu tulisi olla ainutkertainen ja molemminpuolinen luottamuksellinen tilaisuus, jossa pääosassa on yksilön kehittyminen ja sitä kautta koko

organisaation kehittyminen. Keskustelut tulisivat olla laadullisia tilaisuuksia, joissa kumpikin osapuoli, niin esimies kuin alainenkin voivat, tuoda vapaasti näkemyksiään esille. (Lankinen ym. 2004, 68–71.)

Kalliolan (2002) mukaan kokemukset kehityskeskusteluista eroavat sen mukaan, kysytäänkö alaisen vai esimiehen mielipidettä. Esimiesten kokemukset ovat yleensä positiivisempia kuin alaisten kokemukset. Esimiehet kokevat keskustelut käytännössä toimiviksi ja tuloksellisiksi. Alaisten mielestä esimiehet eivät tarpeeksi ota huomioon heidän mielipiteitään tai pidä niitä riittävän tärkeinä. Pääsääntöisesti kuitenkin osapuolet olivat jälkeinpäin sitoutuneimpia työhön ja työyhteisöön kuin ennen keskusteluja. (Keskinen & Keskinen 2005, 22–23.)

Keto (2005) on tutkinut kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä ja niiden vaikutusta työmotivaatioon sekä tätä kautta työsuoritukseen yliopistoympäristössä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna Tampereen teknillisen yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluville esimiehille ja työntekijöille. Samalla Keto kartoitti kehityskeskusteluiden kehittämismahdollisuuksia. Hänen tutkimuksestaan ilmeni, että alaiset kokivat kehityskeskusteluiden tärkeimmäksi anniksi työn tavoitteiden asettamisen ja niiden selkeyttämisen. Esimiehet taas näkivät kehityskeskustelut keinona motivoida työntekijöitä. Johtopäätös oli, että parhaat edellytykset motivoinnille ja onnistuneille kehityskeskusteluille on työyhteisön luottamukseen perustuva päivittäinen ja avoin vuorovaikutus. (Keto 2005, 66–72.)

Kallio (2002) on tutkimuksessaan selvittänyt kehityskeskusteluiden toimivuutta, vaikuttavuutta sekä niiden yhteyttä esimiestoiminnan laatuun toimihenkilöiden kannalta ABB Oy:n Talotekniikka ja Kiinteistöpalveluiden toimihenkilöiden kokemana. Aineisto on kerätty lomakekyselynä noin 160 alaiselle ja noin 40 esimiehelle, eli yhteensä 200 henkilölle. Hänen tutkimuksessaan ilmeni, että kehityskeskusteluihin valmistautuminen ja niiden seuranta koettiin onnistuneiksi sekä keskustelujen asiasisältö, tunnelma ja vuorovaikutus laadukkaiksi. Sitä vastoin kehityskeskustelujen tuloksellisuuteen ei oltu tyytyväisiä. Alaiset kokivat myös, etteivät esimiehet välttämättä pidä alaisten näkemyksiä kehityskeskusteluissa riittävän tärkeinä. Alaisten mielestä onnistuneiden kehityskeskusteluiden edellytyksenä on esimiehen päivittäisen johtamisen onnistuminen, jolloin myös keskusteluihin valmistautuminen ja niiden seuranta on laadukasta. Sitouttamisen suhteen tutkimuksessa ilmeni, että mitä aktiivisemmin ja tiheämmin kehityskeskusteluita käydään ja tuloksia seurataan, niin sitä sitoutuneempia osapuolet ovat keskusteluihin. Vuosittain tai sitä useammin kehityskeskusteluihin osallistuneet henkilöt olivat tyytyväisempiä kuin kerran vuodessa keskusteluissa olleet. (Kallio 2002, 11–16, 21–39.)

Keskisten teoksessa Sydänmaanlakan (2000) mukaan kehityskeskustelujen epäonnistumiseen vaikuttaa molempien osapuolten puutteellinen valmistautuminen. Ongelmaksi on koettu myös kehittämissuunnitelman jääminen suunnitelman tasolle eli niin sanotuksi toivelistaksi, jolloin käytännön toteutus on jäänyt tekemättä. Kehittämissuunnitelmat

eivät myöskään ole olleet pitkäjänteisiä ja rutiininomaisia. Suunnitelmissa pitäisi määritellä seuraavan vuoden lisäksi myös pitkän aikavälin osaamistarpeet. Vaihtoehtoisesti kehittämissuunnitelmaa pitää tarvittaessa aktiivisesti päivittää myös varsinaisten kehityskeskusteluiden välillä ja erityisesti seuraavassa keskustelussa. Suunnitelmat ovat jääneet usein päivittämättä, eivätkä silloin kehitettävät asiat ja tavoitteet voi toteutua toivotulla tavalla. Alaisten osalta ongelmalliseksi koetaan myös heidän saamisensa aidosti mukaan keskusteluun. Lisäksi ongelmana on molempien osapuolten toleranssi kriittisen palautteen suhteen. Arvioinnissa on hankalaa yhteensovittaa osaaminen ja vaativuus. Lisäksi alaisilla ei ole selvää kuvaa mahdollisuuksista tehtävien kierrättämiseen tai edes omista työtoiveistaan. Alaiset kokevat, että heidän osaltaan ei ole riittävän selkää ja suunnitelmallista henkilöstösuunnitelmaa. Kehityskeskustelut ovatkin vaativia ja esimiehille tulisi järjestää niitä varten riittävää koulutusta tai valmennusta. Esimiesten työvälineet pitää olla ajan tasalla. Esimiesten tulee ymmärtää kehityskeskustelukokonaisuus ja oma roolinsa kehityskeskustelussa. Silloin esimiehet ovat riittävän motivoituneita tekemään laadukkaita arviointoja ja suoritusten suunnittelua. Tutkimuksessa korostettiin myös esimiehen ja organisaation johdon sitoutumista keskusteluihin. (Keskinen & Keskinen 2005, 23, 26.)

### 3.4 Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa käytävät kehityskeskustelut on ohjeistettu ja käsketty Puolustusvoimien Pääesikunnan henkilöstöosaston toimesta normiasiakirjalla HJ840 Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa. Asiakirjassa määritetään, että kehityskeskustelut ovat henkilöstövoimavarojen johtamista ja niiden tavoitteena on suunnata työyksikön kehittämistoimenpiteet ja henkilöstöresurssit työyksikön kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on lisätä tietoisuutta keskeisistä tehtävistä ja tavoitteista sekä täten motivoida ja sitouttaa niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskustelu on ennen kaikkea alaisen ja esimiehen välinen palaute- ja suunnittelutilaisuus, jossa arvioidaan edellisen kauden tulokset ja toiminta. Näillä voi olla vaikutusta myös työntekijän palkkaukseen. Lisäksi suunnitellaan ja sovi-taan seuraavan kauden tärkeimmät tavoitteet ja tehtävät, tarkastellaan työntekijän osaamisen kehittämissuunnitelmaa sekä kartoitetaan työntekijän halukkuudet tehtäviin kotimaassa tai ulkomailla. (Pääesikunta 2013, 2.)

*”Kehityskeskustelun tavoitteena on, että jokainen puolustusvoimien palkattuun henkilöstöön kuuluva*

- tietää oman perustehtävänsä ja sodan ajan tehtävänsä*
- tietää henkilökohtaiset tavoitteet ja resurssit niiden saavuttamiseksi*

- tietää työyksikön perustehtävän ja tavoitteet
- saa palautetta ja arvioi itse henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen
- saa palautetta ja arvioi itse tuloksellisuuttaan, ammatinhallintaansa ja toimintaansa työyhteisössä
- tietää oman henkilökohtaisen palkanosan määräytymisen
- tietää puolustusvoimien näkemyksen mahdollisesta seuraavasta palvelupaikasta tai tehtävästä voi ilmaista oman halukkuutensa palveluspaikasta tai tehtävästä kotimaassa tai ulkomailla
- tunnistaa oman toimintakykynsä ja työhyvinvointinsa tilan sekä sopii kehittämistoimista
- ymmärtää puolustusvoimien tarpeen osaamisensa kehittämiseksi ja tietää henkilökohtaisen osaamisensa tilan sekä ilmaisee kehittymishalukkuutensa
- antaa esimiehelleen palautetta hänen ja työyhteisön toiminnasta.” (Pääesikunta, 2013, 3.)

Pääesikunnan ohjeistuksissa korostetaan kehityskeskusteluihin valmistautumisen tärkeyttä. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä on, että sekä esimies että alainen ovat huolellisesti valmistautuneet keskusteluun. Tiettyssä ajassa käsitellään monia tärkeitä asioita ja käsittelyssä apuna on erilaiset kehityskeskustelulomakkeet ja sähköiset tietojärjestelmät. Ohjeellinen aika keskusteluille on noin kaksi tuntia ja paikan tulee olla rauhallinen. Molempien osapuolten riittävän valmistautumisajan turvaamiseksi tulisi huomioida, että kehityskeskustelun ajankohta tulee sopia vähintään kahta viikkoa ennen keskustelua. Lisäksi valmistautumiseen liittyen asiakirja velvoittaa hallintoyksiköitä järjestämään kaikille esimiehille tarvittaessa täydennyskoulutusta kehityskeskusteluiden tavoitteista, tarkoituksesta, sisällöstä, toteutuksesta, osaamisen kehittämissuunnitelmista, tietojärjestelmien käyttämisestä sekä ennen kaikkea suoritusarviointien laatimisesta. (Pääesikunta 2013, 4.)

Kehityskeskustelut käydään vuosittain marraskuun ja helmikuun välisenä aikana, kun keskusteluun on esimiehen ja alaisen välillä riittävät perusteet. Riittävät perusteet tarkoittavat riittäviä perusteita arvioitavasta kaudesta ja seuraavan kauden työorganisaation ja sitä kautta työntekijöiden tavoitteiden perusteiden saamista. Kehityskeskustelut käydään pääsääntöisesti yhdessä osassa, mutta tarvittaessa ne voidaan jakaa kahteen osaan. Keskustelut jakautuvat kahteen eri kokonaisuuteen eli menneen kauden toiminnan ja asetettujen tavoitteiden eli henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin sekä tulevan kauden henkilöstön käytön perusteisiin. Mennyt kausi arvioidaan numeraalisesti ja se saattaa vaikuttaa työntekijän palkkaan. Tulevan kauden kehityskeskusteluosuudessa asetetaan tulevalle kaudelle henkilökohtaiset tehtävät ja tavoitteet sekä määritellään käytettävissä olevat resurssit. Lisäksi tarkastetaan henkilön tehtävän kuvaus ja sodan ajan tehtävän

vaatima kokemus ja mahdolliset osaamistarpeet. Osuudessa tarkastellaan myös työntekijän henkilökohtaista urasuunnittelua sekä kotimaan ja ulkomaan tehtäviin halukkuutta. Työntekijän osaamisen ja kehittämisen suunnitelman tarkastelu pitää sisällään työntekijän nykyisen ja tulevan tehtävän vaatimat täydennyskoulutustarpeet. Lisäksi todetaan toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin tilanne sekä tarvittaessa asetetaan näille kehittämissuunnitelma. (Pääesikunta 2013, 4–5.)

Tärkeä osa keskustelua on myös työyhteisön toiminnan tarkastelu ja työntekijän esimiehelle antama palaute. (Pääesikunta, 2013, 4–5.) Työyhteisön yhteiset tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet voidaan käsitellä myös ryhmäkehityskeskusteluna. Ryhmäkeskustelun tarkoituksena on käydä läpi kaikille yhteiset asiat, jolloin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin ja täten keskustelu sitouttaa ja motivoi ryhmän jäseniä. Ryhmäkeskustelu ei kuitenkaan korvaa kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita, jotka ovat kehityskeskusteluiden tärkein osa. Kahdenväliset kehityskeskustelut on käytävä vähintään kerran kalenterivuoden aikana. (Pääesikunta 2013, 4–5.)

Puolustusvoimien kehityskeskusteluiden vuosittaiset tarkennukset käsketään Pääesikunnan henkilöstöosaston vuosittain julkaisemalla kehityskeskustelukäskyllä. Käskyssä tarkennetaan toimintatapoja, vuosittaista keskusteluiden aikataulua ja sähköisten järjestelmien käyttöä. (Pääesikunta 2013, 2.) Tässä tutkimuksessa tarkastelu aika on vuoden 2018 suoritusten kehityskeskustelut, joiden toimeenpano on tarkennettu asiakirjoissa AO12715 Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa 2018–2019 ja MO24035 Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu Porin prikaatissa 2018–2019. Asiakirjoissa ohjeistetaan muun muassa, että kehityskeskusteluiden käymisen painopiste Maavoimissa ja tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Porin prikaatissa on tammikuu ja ne tulee olla käytynä 28.2.2019 mennessä. (Pääesikunta 2018, 3.) Asiakirjoissa ohjeistetaan kehityskeskusteluiden tekninen toteutus ja toimenpiteet, kuten esimerkiksi kehityskeskustelutoiminnallisuuksien eli käytettävän tietojärjestelmäsovelluksen käyttö. Suorituksen arvioimisessa ohjeistetaan erikseen uuden tehtävän ja alle puoli vuotta kestävä tehtävän suorittamisen arvioiminen. Henkilön eri palvelus- ja tehtävähalukkuuksien kirjaaminen ja varsinaisen tehtävän kuvauksen tarkastaminen ohjeistetaan asiakirjassa toimenpide kerrallaan. Asiakirjoissa ohjeistetaan myös henkilön työhyvinvoinnin ja toimintakyvyn sekä osaamisen kehittämissuunnitelman tarkastaminen ja kirjaaminen tietojärjestelmiin. Lisäksi tulee tarkastaa eri tietosuojakoulutusten ja -testien suoritukset sekä ohjeistetaan esimiesten kehityskeskusteluihin liittyvät täydennyskoulutukset. (Pääesikunta 2018, 4–11; Porin prikaati 2018, 1–4.)

## 4 KOKEMUKSET KEHITYSKESKUSTELUISTA

Tässä tutkimuksessa haastateltiin 15 Porin prikaatin esimiestä huhti-toukokuussa 2019. Kaikki haastattelut tehtiin tutkijan toimesta henkilökohtaisesti kasvokkain teemahaastatteluina. Tutkimuksen haastateltavien esimiesten taustatiedot ja kokemukset ovat esiteltynä taulukossa 1. Yhdeksän haastateltavista esimiehistä työskentelee Säkylän varuskunnassa ja kuusi Niinisalon varuskunnassa. Kymmenen esimiehistä toimi perusyksikön päällikköinä, kolme prikaatin esikunnassa sektorin johtajina ja kaksi keskuksen esimiehenä. Esimiehistä 13 oli kadettiupseereita eli koulutukseltaan sotatieteiden maistereita ja kaksi oli opistotaustaisia opistoupseereita. Esimiehet on valittu kahdelta Porin prikaatin päätoimipaikkakunnalta eli Säkylästä ja Niinisalosta, koska suurin osa kohdeorganisaation toiminnoista on näillä paikkakunnilla. Määrällisesti haastateltavat esimiehet painottuvat Säkylään siitä syystä, että muun muassa prikaatin esikunta toimii Säkylän varuskunnassa. Haastateltavat on valittu erilaisista organisaatioista ja heillä on alaisinaan eri henkilöstöryhmien edustajia kuten upseereita, erikoisupseereita, opistoupseereita ja aliupseereita sekä siviilejä.

Haastateltaviksi esimiehiksi on yhtä lukuun ottamatta valittu sellaisia esimiehiä, joilla on kokemusta esimiestoiminnasta vähintään kaksi vuotta eli heillä on kokemusta kahdesta kehityskeskustelukierroksesta. Tällä pyritään varmistamaan riittävän ja luotettavan näkemyksen saaminen kehityskeskusteluista ja niiden käymisestä. Haastateltaviksi esimiehiksi on valittu sekä nuoria että myös kokeneempia esimiehiä mahdollisimman laajan näkemyksen saamiseksi. Haastateltavista esimiehistä yhdeksän on määritelty nuoriksi esimiehiksi, eli näillä henkilöillä on esimieskokemusta maksimissaan kolme vuotta ja alaisten kanssa käytyjä kehityskeskusteluja maksimissaan 30 kappaletta. Kokeneita esimiehiä oli kuusi kappaletta eli heillä oli kokemusta esimiehenä toimimisesta vähintään kymmenen vuotta ja alaisten kanssa käytyjä kehityskeskusteluja vähintään 100 kappaletta. Keskimäärin haastateltavilla oli kokemusta esimiestyöskentelystä 7,4 vuotta. Lyhyin aika oli yksi vuosi ja pisin yli 20 vuotta. Alaisia tutkimuksen esimiehillä oli keskimäärin 14 kappaletta. Pienin alaisten määrä oli neljä henkilöä ja suurin oli 24 henkilöä. Esimiehet olivat pitäneet alaisilleen kehityskeskusteluja keskimäärin 96 kappaletta. Vähäisin määrä oli kahdeksan ja suurin oli noin 250 käytyä kehityskeskustelua. Yhteensä tutkimuksen esimiehet olivat käyneet esimiesasemassa yli 1400 kehityskeskustelua.

Kuten taulukosta 1 ilmenee tarkemmin, niin tutkijan tekemät haastattelut kestivät keskimäärin 55 minuuttia, lyhyin haastattelu kesti 24 minuuttia ja pisin haastattelu kesti yhden tunnin 32 minuuttia. Yhteensä nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi 13 tuntia ja 39 minuuttia. Haastattelut pidettiin yhtä lukuun ottamatta esimiesten työpaikoilla erillisessä rauhallisessa tilassa. Yksi haastattelu pidettiin haastateltavan pyynnöstä hänen kotonaan. Kaikki haastateltavat olivat sotilaita. Tämä ilmenee myös siitä, että vaikka haastateltavien annettiin vastata teemahaastattelun mukaisesti kysymyksiin vapaasti ja omaan tahtiinsa,

niin varsinaiset vastaukset ja keskustelut olivat hyvin asiasisältöisiä ja järjestelmällisiä. Haastattelujen keskustelut ja vastaukset eivät niin sanotusti menneet juurikaan ohi tutkimusaiheen.

Näiden edellä mainittujen haastatteluiden tuloksien perusteella vastataan tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan, miten esimiehet kokevat kehityskeskusteluprosessin? Alaongelmalla ja haastattelun tuloksilla haetaan vastauksia pääkysymykseen, miten Porin prikaatin esimiehet kokevat kehityskeskustelut osana henkilöstönsä suorituksen johtamista?

Taulukko 1 Tutkimuksen haastateltavien esimiesten taustatiedot ja kokemus

Taustatiedot						
Esimieskokemus		Paikkakunta		Työpiste		
Nuori	Kokenut	Säkylä	Niinisalo	Perus-yksikkö	Esi-kunta	Keskus
9	6	9	6	10	3	2

Kokemus				Haastatteluiden kesto (minuuttia)
	Esimies aika (vuotta)	Alaisten määrä	Kehityskeskusteluiden määrä	
Keskiarvo	7,4	15	96	54,6
Vähintään	1	4	8	24
Enintään	20	24	250	92
Yhteensä	110,5	203	1 439	819

## 4.1 Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys

Kehityskeskusteluiden hyödyllisyydessä ei esimiesten vastauksissa ilmennyt paikkakuntakohtaisia eroja. Yleisesti kaikki esimiehet kokivat kehityskeskustelut hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Esimiesten mukaan keskustelut mahdollistivat alaisten kannustamisen, motivoimisen ja sitouttamisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Useiden esimiesten mielestä kehityskeskustelut antavat tilaisuuden edes kerran vuodessa pysähtyä ja keskustella alaisen kanssa kahden kesken. Ennalta suunniteltu keskustelu mahdollistaa häiriöttömän keskustelun, jossa käsitellään alaista yksilönä ja hänen suorituksensa mennyttä kauttaan. Kehityskeskusteluiden koetaan antavan esimiehelle myös mahdollisuuden kuulla alaisten ajatuksia omasta työssään suoriutumisesta ja työn kehittämisestä. Kehityskeskustelut nähdään esimiesten tärkeänä johtamisvälineenä ja mahdollisuutena luoda



aito luottamuksellinen yhteys esimiehen ja alaisen välille. Kehityskeskustelut eivät ole vuorovaikutuksen osalta ainoastaan kertaluontoisia tapahtumia, vaan haastatteluissa korostui esimiehen ja alaisen välinen jatkuvan vuorovaikutuksen tarve. Esimiehet pitivät yleensä tärkeänä sitä, että kehityskeskustelu on niin sanottu pakotettu hetki keskustella alaisten kanssa. Tämä koetaan kaiken kiireen keskellä korjaavana toimenpiteenä mahdollisesti muuten vähäisen kahdenkeskisen keskustelun puutteelle. Suhtautumisessa kehityskeskusteluihin ja niiden hyödyllisyyteen löytyi kuitenkin vastaajaryhmien välillä myös selviä eroja.

*”Koen kehityskeskustelut erittäin tarpeelliseksi ja ainakin minun käsitykseni mukaan siitä syystä, että meillä olisi aito mahdollisuus sitouttaa ihmiset työskentelemään tässä järjestelmässä sekä kannustaa ja motivoimaan heitä eteenpäin heidän omassa työssään ja urallaan. Voimme kannustaa heitä henkilökohtaisella tasolla kehittymään, niin sitä kautta koko työyhteisö ja yksikkö voivat kehittyä sekä sitä kautta koko organisaatio voi hyötyä kehityskeskusteluista. Itse olen kokenut sen kehityskeskustelut työpisteen esimiehen näkövinkkelistä erittäin hyödyllisiksi myöskin sen tilannekuvan kartoittamiseksi, miten yksikössä ja työpisteessä menee, mikä on henki, ilmapiiri, miten suoriudutaan, miten työntekijäportaassa kokonaisuus nähdään.”* (Esimies, 1).

*”Koen, että alaiset eivät koe kaikkien kohdalla kehityskeskusteluja aina hyödyllisinä, en itsekään aina koe. Joillekin se ei anna mitään. Se riippuu niin henkilöstä. Jos on sellainen henkilö, joka ei muutenkaan keskustele ja on sulkeutunut, niin ei sitä siinä keskustelussakaan saa irti, mutta niiden kanssa se on pakko käydä. Niiden henkilöiden, joiden kanssa on muutenkin tekemisissä ja enemmän puheissa, niin niiden kanssa sitä keskustelua käydään pitkin vuotta ja varsinainen kehityskeskustelu on varsin nopea. Sen takia osalla menee lyhyemmän aikaa ja osan kanssa pidempään.”* (Esimies, 14.)

Kehityskeskustelun tärkeäksi osaksi koetaan sekä alaisen että esimiehen palautteen saaminen ja alaisen arvio omasta suoriutumisestaan. Palautetta annetaan koko vuoden aikana, mutta erityisesti kehityskeskustelussa alainen kuulee viimeistään, miten hän on työssään onnistunut ja missä olisi vielä parannettavaa. Useimmiten esimies kykenee tuomaan esiin sellaisia uusiakin näkökulmia, joita alainen itse ei ole tunnistanut, ja sitä kautta alainen motivoituu työstään enemmän. Vaikeutena kehityskeskustelun osalta on markkinoida se alaiselle muuna kuin vain palkkakeskusteluna. Keskustelu voidaan nähdä koko työyhteisön yhteishengen ja ilmapiirin kehittämisen työkaluna. Yleisesti esimiehet koki-  
vat sisäisesti motivoituneiden alaisten tekevän työnsä hyvin ja myös menestyvän työs-  
sään. Tällöin suoritusarviointi vastaa alaistenkin omaa mielipidettä ja mahdollisia

ongelmia tai ristiriitoja on vähemmän. Ennen kaikkea kehityskeskusteluiden pääpaino pitäisi olla muussa kuin vain suorituksen numeerisessa arvioinnissa.

*”Kehityskeskustelut olisivat hyödyllisiä, jos siellä tehtäisiin oikeita asioita kuten suoritusarviointi olisi sellainen, että se kestäisi vertailun ja siinä olisi hajontaa henkilöiden väleillä. Kehityskeskusteluiden käymisen syyt johtuvat työntekijästä ja esimiehestä. Jos molempien kyynisyyden aste kohtaa sillä tavalla, että molemmat tietävät, että tämä on tässä 3,8 onko ok, on, ei jaksakaan enempää. Lisäksi jos tunnetaan jo niin hyvin eikä ole enää puhuttavaa, niin ei jaksakaan enää asiaa ruotia. Nuoremmilla tai vähemmän kokeneempia kehityskeskustelut palvelevat enemmän. Kyynisyyden aste määrittää hyödyllisyyden. Pitäisikö meidän vaan hyväksyä se, että jossain vaiheessa sotilaat tyypillisesti ovat saavuttaneet sen tason millä ne tulevat loppu uransa surffaamaan. Sekin on totta, että johonkin tasoon tyytyminen on haastavaa. Moni on sitä mieltä, että ylläpitäminenkin on riittävä taso.”* (Esimies, haastattelu 4, 30.4.2019).

Erityisesti kokeneet esimiehet pitivät luottamusta tärkeänä asiana keskusteluissa. Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut alaisistaan ja ottaa alaisten tarpeet huomioon ja hyödyntää niitä työyhteisön hyväksi. Kokeneiden esimiesten lisäksi myös nuoret esimiehet pitivät aikaisempaa kokemusta tärkeänä keskusteluita käytäessä. Esimiehen ja alaisen välille on saattanut rakentua vuosien aikana luottamuksellinen suhde. Alaisen tulisi tietää ja voida luottaa siihen, että esimies ei kehityskeskusteluissa tai missään muussakaan tilanteessa ole epäoikeudenmukainen häntä kohtaan. Samalla vastavuoroisesti esimiehen tulisi tietää ja luottaa siihen, ettei työntekijällä ole tarkoitusta tavoitella oikeudetonta omaa etua. Yksi oleellinen asia luottamuksen kannalta on keskusteluiden oikeudenmukaisuus.

*”Kokemus tuo varmuutta ja luottamus alaisen ja esimiehen välillä on iso juttu mikä siinä pitää olla. Se on jotain semmoista mikä syntyy kauan ennen sitä kehityskeskustelua tai jos se ei ole sitä ennen syntynyt, niin siinä se voi syntyä työntekijän kanssa. Siinä voi oppia, että esimies on oikeudenmukainen ja heidän näkemyksensä kohtaa. Se ei ole täydellinen, mutta se on vähintäänkin riittävä. Palvelee asiaansa.”* (Esimies, haastattelu 8, 6.5.2019).

Negatiivinen asia kehityskeskusteluissa joidenkin esimiesten mielestä on suorituksen arvioinnin vaikuttavuus henkilön palkkaan. Tämä vuoksi toiset esimiehet ja erityisesti osa alaisista pitivät kehityskeskusteluja palkkaneuvotteluina. Osa koki suorituksenarvioinnin vaikuttavuuden palkkaan motivoivana tekijänä, mutta suurin osa katsoi kehityskeskusteluiden painottuvan liikaa numeerisiin arviointeihin. Esimiehet pitivät negatiivisena asiana

myös ohjeistuksen vaatimusta tarkastaa kehityskeskustelujen yhteydessä alaistensa erilaisia lupia ja oikeuksia.

PVSAP:n käyttäminen koetaan muuttavan varsinaiset keskustelut liian mekaanisiksi suorituksiksi. PVSAP tarkoittaa Puolustusvoimien käyttämää sähköistä tietojärjestelmää, jolla muun muassa hallinnoidaan henkilöstön ja materiaalien tietoja. Kehityskeskusteluissa PVSAP on käytössä kehityskeskusteluiden arviointien ja tulosten kirjaamiseen sekä taltioimiseen. SAP-lyhenne tarkoittaa Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung -toiminnanohjausjärjestelmää. Keskusteluihin kaivattiin myös enemmän vapaata vuorovaikutusta, jolloin esimies voi keskittyä itse keskusteluun ja alaiseen. Nyt liikaa aikaa ja huomiota menee lomakkeen täyttämiseen.

*”Kehityskeskustelu on alun perin ollut, että ainakin kerran vuodessa esimies ja alainen keskustelevat. Ihmiset näkevät sen silti osittain palkkakeskusteluna, vaikka se ei sitä ole, niin koska se kuitenkin vaikuttaa palkkaan ja suoritusarvioinnin vaikutus on niin suuri, niin ihmiset näkevät sen myös palkkakeskusteluina. Sitten kehityskeskustelu on mennyt niin tekniseksi suorittamiseksi ja eri kohtien tarkastamiseksi. On menty enemmän määrälliseen kuin laadulliseen suuntaan. Tarkastaa tätä ja tuota sekä tehkää sitä ja tätä. Tämä on kehityskeskustelua, mutta siinä on niin paljon kaikkea muutakin tänä päivänä, sinne on tosi paljon ympätty muutakin mitä kaikkea en edes nyt muista.” (Esimies, 15).*

*”Koen, että suorituksenarviointi ja kehityskeskustelut ovat palkkaneuvotteluita. Näinhän se on muodostunut. Alaiset tulevat sillä asenteella, näin se on muodostunut. Se on hyvä ja ei ole hyvä. Se on samalla koko kehityskeskusteluiden taustana keppinä ja porkkana, miten tavoitteisiin sitoudutaan tai ei sitouduta. Se on se juttu taustalla, mutta siinä korostuu tasapuolisuus ja jatkuvuus.” (Esimies, 6).*

Esimiesten mukaan alaisten suhtautuminen kehityskeskusteluihin on suoraan verrannollinen työuran kestoon ja kokemuksiin aiemmista kehityskeskusteluista. Useimpien mielestä, mitä kokeneempi työntekijä on, niin sitä vähemmän kehityskeskusteluista on konkreettista hyötyä. Nuoret alaiset tarvitsevat enemmän opastusta ja palautetta kuin kokeneet. Toisaalta nuorten voi olla haastavampaa kertoa avoimesti omista tuntemuksistaan. Kokeneimmille työntekijöille on karttunut vuosien aikana näkemystä ja kokemusta sekä niiden kautta enemmän rohkeutta, jolloin he voivat helpommin kertoa omia ajatuksiaan ja mielipiteitään.

*”Alaiset suhtautuvat vaihtelevasti kehityskeskusteluihin. Mitä enemmän työuraa on takana, niin ei sitä koeta enää niin paljon kehittymisenvälineenä. Erityisesti uusille kandeille tai aliupseereille on hyvä, ne saavat siitä paljon irti.*

*Opistoupseereille ei anna paljoa koska ei ne enää niin paljoa siinä kehity ja ovat ammattitaidon huipulla. Eikä edes pysty kokeneemmille rakentamaan parempaa kehityskeskustelukokonaisuutta. Koen, että nuoremmat kokevat kehityskeskustelut hyödyllisemmäksi mitä vanhemmat. Tietysti kokemus tuo varmuutta ja sitä vähemmän tarvitsee ulkopuolista palautetta. Itse koen keskustelut tarpeellisiksi. Toisille se on tarpeellisempi kuin toisille. Ylipäättänsä on hyvä kerran vuodessa istua kahden kesken ja sen lisäksi tulee työilmapiirikyselyiden keskustelut ja purut.” (Esimies, 5).*

Keskusteluiden lopullinen anti riippuu paljon henkilöiden valmiudesta ja halusta kehittyä, sekä myös valmiudesta keskustella avoimesti. Nämä tekijät osittain määrittelevät sen, ovatko kehityskeskustelut vain palkkaan vaikuttavia arviointitilaisuuksia vai aitoja tulevaisuutta peilaavia vuorovaikutustilanteita. Yleisesti esimiehet kokivat, että nuorempien henkilöiden kanssa keskustelujen käyminen on helpompaa ja hedelmällisempää, koska heillä on enemmän saavutettavaa kuin menettävää. Mikäli alaisen asenne taas on se, että hänellä on enemmän menetettävää, niin silloin keskustelujen koetaan olevan palkkaneuvotteluita eikä laadullisia kehityskeskusteluita. Joka tapauksessa eniten esimiesten mielestä keskusteluiden antiin vaikuttavat alaisten asenne ja valmiudet.

*”Kyllä alaiset kokevat kehityskeskustelut hyödyllisinä varmasti siinä vaiheessa, kun käydään se riittävän tarkkaan läpi, mutta kun tiedän että on sellaisia henkilöitä, että eihän siinä mene kuin viisi minuuttia. Käydään vaan siinä, täppä paikalleen ja se on niin kuin suoritus. Kun itse otan sen kunnolla, niin alaisetkin näkevät, että siellä oikein tehdään asioita, keskustellaan asioista ilman mitään kiirettä ja pääsee edes kerran vuodessa purkautumaan. Siinä voi olla, että alun perin ajattelin vain niitä numeroita, mutta kun siitä tilaisuudesta tehdään sellainen, että koitetaan keskustella, että millä me päästäisiin vielä parempiin numeroihin koska kyllä ne numerotkin tärkeitä on, mutta kun mietitään, että miten hän voisi kehittää ja kehittyä, että voisi vielä saada vaikka nelosesta vitosten, että voi kehittyä.” (Esimies, 13).*

*”Kehityskeskustelu on hyvä työkalu, mutta jos sitä ei osata käyttää eikä siihen ole varattu riittävästi aikaa eikä resursseja, niin silloin siitä ei myöskään saada tehoja irti.” (Esimies, 3).*

## 4.2 Kehityskeskusteluihin valmistautuminen ja koulutus

Empiirisen aineiston perusteella mukaan esimiehet käyttivät ennen varsinaisia esimiehen ja alaisen välisiä kasvokkain käytäviä kehityskeskusteluja aikaa valmistautumiseen yhtä alaista kohden keskimäärin tunnin ja 39 minuuttia. Lyhyimmillään kokeneet esimiehet käyttivät aikaa 20 minuuttia ja pisimmillään nuoremmat esimiehet käyttivät siihen aikaa viisi tuntia. Valmistautumisaikaan vaikuttaa esimiehen aiempi kokemus kehityskeskusteluista. Omasta mielestään esimiehet valmistautuvat riittävästi keskusteluihin. Sitä vastoin osa esimiehistä kokee, että alaiset eivät valmistaudu niihin tarpeeksi. Lisäksi esimiehet perehtyvät ennakoon heille annettuihin ohjeistuksiin ja normistoihin. He laativat aikataulut kehityskeskusteluiden käymiseen, varaavat keskusteluille soveltuvan tilan sekä valmistelevat jokaisen alaisen osalta sähköiset kehityskeskustelulomakkeet ja alaisten menneen kauden arvioinnit perusteluineen. Esimiehet valmistelevat myös tulevan kauden tehtäviä ja alaisten täydennyskoulutustarpeita sekä ura- ja kehityssuunnitelmia. Eri-tyisen tärkeää on palautteen ja esitettyjen arviointien ja asioiden perusteluiden valmiste-  
lut. Esimiesten on myös annettava alaisille ennakoon ohjeistukset keskustelujen käymi-  
seen, mikä on onnistuneiden kehityskeskustelujen edellytys. Esimiehet pitävät näitä an-  
tamiaan ohjeistuksia riittävinä kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ja niiden käymi-  
seen.

*”Kehityskeskustelu voidaan nähdä hyvin monella tavalla kuten siten, että keskus-  
telu on vain suoritusarvioinnin pikainen tekeminen tai laaja-alainen kehitystilai-  
suus, jossa on monia eri vaiheita ja näihin vaiheisiin esimiehen pitää ohjata alai-  
sia, että he oivaltavat ja tietävät mitä sillä tilaisuudella tavoitellaan. Esimiehen  
toiminnalla ja ohjeistuksella on merkittävä rooli. Valmistelu on yksi kehityskes-  
kusteluiden tärkeimmistä osuuksista. Valmistelussa tärkeää on alaisten ohjeista-  
minen kehityskeskusteluita varten. Valmisteluissa suurimpana haasteena koen  
ajankäytön, joka sekin on järjestelykysymys. Ainoa este valmistautumiselle on  
oman ajankäytön suunnittelu ja työkiire, joidenka takia valmistautumiseen ei ole  
olevinaan riittävästi aikaa.”* (Esimies, 1).

Pääesikunta ja Porin prikaatin henkilöstöosasto ohjeistavat vuosittaiset kehityskeskus-  
telut luvussa 3.4 esitetyllä tavalla (Pääesikunta, 2018, 4–11; Porin prikaati, 2018, 1–4).  
Kaikki esimiehet pitävät näitä annettuja ohjeistuksia riittävinä. Samalla kuitenkin koros-  
tettiin varsinaisten esimiesten ja alaisten välisten kahdenkeskisten vapaiden keskustelui-  
den merkitystä. Osittain nämä annetut ohjeistukset koettiin keskusteluja mekaanisesti lii-  
kaa ohjaavina, koska keskustelut painottuvat enemmän määrälliseen suorittamiseen kuin  
laadulliseen ja aitoon kahdenväliseen keskusteluun.

*”Kehityskeskustelunormit antavat riittävät perusteet, mutta jos luen ne tyhjästä niin eivät anna tai kaikki asiat siellä ovat, ei ole siitä kiinni. Monessa muussakin toiminnassa ihmiset ovat niitä, jotka sitä tekstiä käyttävät ja jokainen käyttää sitä tietyllä tapaa omalla tavalla. Normin pitää ohjata sitä yhtenäiseen linjaan, ettei se poikkeaa toisistaan hirveän paljon. Keskustelut sinänsä pitää käydä omalla tyylillään eikä yhden muotin kautta.” (Esimies, 12).*

*”Yhtenäistä linjaa ja jatkuvuutta kaipaisin ja on tärkeintä korostaa. Ei se huono olisi, jos se yhtenäinen linja ja arviointiperusteet olisivat prikaatillinen. Ymmärrän myös, jos sitä lähdetään kouluttamaan, niin se ei ihan hetkessä muutu. Se on kuin iso laiva, mikä kulttuurillisesti tulee muuttua. Se pitää olla avointa eikä, että henkilösasto pitää päälliköille perehdytyksen, että homma menee jatkossa näin. Jos sitä halutaan tarkentaa tai jollakin tapaa viedä eteenpäin, niin sen pitää olla avointa. Arviointi, miten tiettyjä kohtia arvioidaan.” (Esimies, 6).*

Kehityskeskusteluihin valmistautumiseen liittyen Porin prikaatin henkilösasto järjestää esimiehille täydennyskoulutusta. Koulutus on tarkoitettu erityisesti uusille esimiehille. (Porin prikaati, 2018, 3.) Haastateltavista esimiehistä kymmenen kertoi olleensa jossakin vaiheessa esimiesuraansa prikaatin järjestämässä täydennyskoulutuksessa. Viisi ilmoitti, etteivät he olleet osallistuneet niihin. Näistä viidestä esimiehestä, jotka eivät olleet tai eivät muistaneet käyneensä mitään kehityskeskusteluihin liittyvää täydennyskoulutusta, neljä oli kokeneempia esimiehiä ja yksi oli nuorempi esimies. Pääsääntöisesti koulutukset koettiin hyviksi, mutta osittain painottuvat esimiesten mielestä liikaa kehityskeskusteluissa käytettävien järjestelmien tekniseen käyttämiseen. Useat esimiehet toivoivat, että koulutuksissa enemmän käsiteltäisiin kehityskeskusteluihin valmistautumista sekä käytännön keskustelua ja sen tekniikkaa. Koulutuksissa pitäisi keskittyä kehityskeskusteluiden kokonaisuuteen, ei pelkästään mekaaniseen suorittamiseen. Koulutuksen voisi myös liittää osaksi muuta esimiesvalmennusta.

*”Vähemmän koulutus on ollut joukko- tai hallinto-osaston linjan selvittämistä esimiehille tai keskusteluiden käytännön toteutukseen tekniikoita paneutuvaa koulutusta, eli miten keskustelut tulisi käydä. Koulutus on järjestelmäpanotteinen mikä on ihan hyvä, sillä se on peruslähtökohta, että keskustelut pystytään suorittamaan siten, että esimiehet osaavat järjestelmän käytön. Kuitenkin painopistettä tulisi siirtää enemmän käytännön tekniikoihin ja luonteviin valmistautumistapoihin, jotta keskustelusta saadaan irti mitä me henkilökohtaisena ja työyksikön tasolla sekä koko organisaationa tavoitellaan. Koulutus pitäisi mennä enemmän kokonaisuutta tarkasteltavaan koulutukseen, ei pelkästään mekaaniseen*

*suorittamiseen. Kehityskeskusteluiden koulutusta tulisi kehittää enemmän osaksi muuta esimiesvalmennusta.” (Esimies, 1).*

*”Omasta mielestäni omat kehityskeskustelut ovat olleet parhaat valmennukset. Koulutus on varmaankin vähän haasteellista. Koulutus oli ihan hyvä, siellä tuli kaikki perusteet ja missä kohtaa mitä missäkin kohtaa pitää käydä läpi, tekninen suoritus ja kyllä siitä saa irti. Kyllä se oli hyödyllinen mitä siitä hyötyy ja mitä sillä haetaan, että se on avoin keskustelu eikä vain lätkitä niitä numeroita, jolla ei ole mitään muuta hyötyä kuin näkyy palkassa. Ehkä siinä voisi olla vieläkin syvällisempi, että mihin mikäkin liittyy.” (Esimies, 14).*

### 4.3 Kehityskeskusteluiden käyminen

Varsinaiset kehityskeskustelut kestivät keskimäärin reilun kaksi tuntia. Lyhyimmillään keskustelut olivat tunnin mittaisia ja pisimmillään kolme tuntia. Yhtä lukuun ottamatta kaikki esimiehet kävivät kehityskeskustelut omassa toimistossaan. Yksi esimies kävi keskustelut alaisten toimistoissa. Kaikkien esimiesten mielestä keskusteluissa käytettävän tilan pitää olla rauhallinen ja sellainen paikka, jossa keskustelut voidaan käydä kahden kesken luontevasti ja häiriöttömästi. Pääsääntöisesti keskustelujen ilmapiiri oli ollut avoin ja rakentava. Kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu paljon yksittäisten henkilöiden, niin esimiesten kuin alaistenkin asenteesta ja suhtautumisesta niihin. Useimmat esimiehet kertoivat, että keskusteluiden alussa on niin sanottu lämmittelyvaihe, jossa juodaan kuppi kahvia ja vaihdetaan kuulumisia. Varsinaiset kehityskeskustelut useimmat esimiehet aloittavat vapaamuotoisesti käymällä läpi menneen kauden tapahtumat. Samalla he antavat alaiselle mahdollisuuden kertoa omasta näkökulmastaan, kuinka kausi on mennyt. Esimiehet käyvät kaikki keskustelut kahdenvälisinä keskusteluina. Erillisiä ryhmäkeskusteluja ei järjestetä kehityskeskusteluiden merkityksessä. Sitä vastoin esimiehet käyvät ryhmäkeskusteluja ja muita esimiehen pitämiä tilaisuuksia, joissa käsitellään samoja asioita kuin kehityskeskusteluissa.

*”Keskusteluissa ei ole mitään ryhmäkeskusteluosuutta. En ole semmoista koskaan käyttänyt muilta osin kuin se, että PVSAP järjestelmässä työyhteisöntavoitteet tai -osuus ei ole ainakaan aikaisemmin käytössä tai käytettävissä, niin ne tavoitteet olen julkaissut yksikölle yhteisessä palaverissa tai tilaisuudessa, jossa on ollut kaikki paikalla. Se ei ole ollut varsinainen pienryhmäkeskustelu vaan se on ollut sellainen missä koko yhteisö on ollut jossain kausipalaverissa missä on käyty läpi nämä ovat meidän työyhteisömme tavoitteet tälle vuodelle tai tälle kaudella ja niistä on sitten keskustelu ja niitä on purettu pienempiin osiin. No jos sitä voi*

*ryhmäkeskustelussa käydä, ainakin tarkoituksena on ollut perehdyttää ihmiset työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin ja siinä on kerrottu, että näistä rakentuu jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet, joita sitten käydään kehityskeskusteluissa jokaisen kanssa kahden kesken läpi.” (Esimies, 1).*

Haastatteluiden perusteella kehityskeskusteluiden käyminen noudattaa kaikilla esimiehillä hyvin pitkälti samanlaista rakennetta ja kaavaa. Kehityskeskusteluiden käyminen pohjautuu pääsääntöisesti Pääesikunnan ja Porin prikaatin henkilöstöosaston määrittämiin ohjeistuksiin ja määräyksiin kehityskeskusteluista. Ohjeistukset antavat mahdollisuuden käydä menneen kauden ja tulevan kauden osuudet erikseen erillisissä tilaisuuksissa. Kaikki esimiehet kuitenkin ilmoittivat, että he ovat kokeneet parhaaksi tavaksi käydä molemmat osuudet yhdessä ja samassa tilaisuudessa. Kaikki esimiehet pitivät kehityskeskustelut jokaiselle alaiselleen. Tämä on myös luonnollista, sillä Puolustusvoimissa yleisesti noudatetaan sääntöjä ja ohjeita sekä muutenkin työmoraali on korkea.

*”Käyn kehityskeskustelut yhdessä tilaisuudessa. Olen kokenut sen, että osuudet linkittyvät vahvastikin toinen toisiinsa, eli mennyt kausi meni näin ja nyt me luodaan tällaiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Kun henkilö ja esimies ovat orientoituneet keskusteluun juuri tämän henkilön osalta juuri nyt. Ollaan mietitty kaikki ne asiat miten tämä on mennyt viime vuonna ja miten tehdään jatkossa, niin kannatan sitä, että se on yksi ja sama tilaisuus. Eikä missään nimessä niin, että kaikki pois alta, vaan se, että se olisi semmoinen paremmin punaisen langan pysymisen. Jatkumo, jossa yhdessä tilaisuudessa käydään mennyt kausi ja täydennetään henkilöstönkäyttösuunnitelma ja mietitään tuleva kausi.” (Esimies, 1).*

Haastatteluiden tulokset osoittavat myös sen, että annetut ohjeistukset ja määräykset sekä käytettävät tietojärjestelmät ohjaavat erittäin voimakkaasti kehityskeskusteluja tiettyyn tapaan toteutettaviksi. Erityisesti sähköinen PVSAP:n kehityskeskustelulomake ohjaa keskusteluita järjestelmällisesti mekaaniseksi suorittamiseksi.

Osa esimiehistä pitää annettuja ohjeita ja käytettäviä järjestelmiä hyvinä. Ohjeiden koetaan helpottavan keskusteluiden toteuttamista, sillä ne nähdään muisti- ja tehtävälis-tana selkeine aikamääreineen. Toisten esimiesten mielestä erityisesti ohjeissa veloitettavat alaisten tarkastukset ja sähköisen lomakkeen tietojen täyttäminen vievät liikaa aikaa ja huomiota pois varsinaisilta laadullisilta kahdenvälisiltä keskusteluilta. Useiden eri asioiden tarkastaminen ja sähköisten lomakkeiden täyttäminen samaan aikaan keskusteluiden aikana ohjaa helposti tilaisuutta enemmän määrälliseen suorittamiseen kuin laadulliseen ja analysoivaan kehittämiseen. Kehityskeskustelut vaativatkin esimiehiltä erityisesti hyvää valmistautumista, vuorovaikutustaitoja ja keskittymiskykyä.



*”Puolustusvoimien ohjeet ja järjestelmät ohjaavat hyvin paljon kehityskeskusteluiden käymistä” (Esimies, 2).*

Henkilöt kokevat kehityskeskustelun ilmapiiriin ja siten keskinäisen vuorovaikutuksen eri tavoilla. Nuoret ja kokemattomat henkilöt eivät välttämättä vielä tiedä, mistä kehityskeskustelussa on kysymys ja jännittävät sitä. Tämä vaikuttaa keskustelun ilmapiiriin. Silloin kannattaa alaiselle perustella sitä, että kehityskeskustelut ovat avoimia ja vuorovaikutteisia tilaisuuksia, joista on kaikille hyötyä. Tämän seurauksena keskustelut usein muuttuvat luonteviksi ja hedelmällisiksi.

Useat esimiehet korostivat, että onnistuneissa kehityskeskusteluissa alainen suhtautuu omaan tekemiseensä realistisesti. Alaisella on silloin oikea käsitys omasta onnistumisestaan ja alainen tietää oman tasonsa verrattuna muihin henkilöihin ja myös työn vaatimuksiin. Sitä vastoin kehityskeskustelun ilmapiiri koetaan osittain haasteelliseksi, jos alaisen käsitys työssä menestymisessä on positiivisempaa, mitä esimiehen näkemys tai mitä työn laatu todellisuudessa on ollut. Erityisesti verrattuna muihin saman kokemuksen tai osaamistason omaaviin henkilöihin. Näin ollen alaisten realistiset käsitykset omasta tekemisestään ovat tärkeä keskustelujen ilmapiiriin vaikuttava asia.

#### **4.3.1 Menneen kauden tarkastelu ja suoritusarvioinnit**

Edellisen kauden tarkastelusta ja arvioinnista oli huomattavissa, että kaikki esimiehet noudattivat hyvin pitkälle Puolustusvoimien kehityskeskusteluista antamia ohjeita ja käyttivät hyväkseen tietojärjestelmiä. PVSAP:n sähköiset lomakkeet ohjaavat voimakkaasti käymään keskustelut ja erityisesti menneen kauden suoritusarvioinnit tiettyssä kronologisessa järjestyksessä. Esimiehet käsittelivät yhdessä alaisen kanssa ja lomakkeen mukaisesti edellisen kauden asiat. Pääsääntöisesti aluksi käytiin läpi tavoitteista suoriutuminen ja kuinka alaiset itse arvioivat oman suorituksensa. Sen jälkeen käytiin alaisen kanssa läpi yksityiskohtaisesti suoritusarviointi ja yhdessä keskustellen päädyttiin tiettyyn tulokseen.

*”Me aloitamme menneestä kaudesta. Käydään PVSAP-lomakkeen mukaisesti kohta kohdalta läpi siten, että molemmat näkee koneen näytöltä mitä siinä tapahtuu, luetaan hänen vastauksensa ja sitten peilataan sitä niihin yleiseen skaalaan, sen jälkeen kysyn kuitenkin, että onko tämä se mitä haettiin koska ei ole yksi tai kaksi kertaa kun sitä pv:n skaalaa ei ole kuitenkaan luettu. Sen jälkeen keskustellaan.” (Esimies, 12).*

*”Keskustelut käyn ihan suoraan PVSAP-kehityskeskustelulomakkeen mukaisesti ja sen järjestyksessä. Lomake on toimiva.” (Esimies, 8).*

Useat esimiehet pitivät annettuja suoritusarvioinnin ohjeita käyttökelpoisina. Niitä pitäisi kuitenkin kehittää, selkeyttää ja yhtenäistää. Ohjeita pidetään vertailun kannalta hyvinä, mutta ne eivät ota tarpeeksi huomioon tuloksellisuutta ja alaisten henkilökohtaisia eroja. Kokonaisuudessaan Puolustusvoimien normit ja ohjeet antavat vain väljät perusteet suorituksen arvioinnille. Sitä vastoin työn sisällön arviointi koetaan enemmänkin vain keskusteluksi alaisen kanssa. Suoritusarvioinnin haasteet on tarkemmin selvitetty luvussa 4.5 Esimiesten ajatuksia kehityskeskusteluiden kehittämiseksi.

*”Kun menneen kauden suorituksen arviointi on keskusteltu yleisellä tasolla, niin sen jälkeen on käyty varsinaista suoritusarviointilomaketta kohta kohdalta läpi. Tämä on täydentänyt aiempaa keskustelua, kun on paneuduttu pienempiin osiin. Tämän olen laatinut jokaiselle henkilökohtaisen tasokriteeristön ja perustellut käytännön esimerkkeihin sitoen miksi olen asiasta tällä tavoin ajatellut, päätyneet mihinkin arvioon ja havaintoon. Tämän jälkeen on käännetty katseet tulevaan. Suorituksenarviointi antaa riittävät perusteet. Siinäkin meillä on järjestelmässä niin erilaisia tehtäviä, että joihinkin tehtäviin se ihan sellaisenaan täsmää todella hyvin ja joihinkin se täsmää vain osiltaan. Se riippuu niin paljon siitä tehtävästä ja työnkuvasta, jota se ihminen tässä organisaatiossa hoitaa. Eli semmoista, joka kaikille täydellisesti täsmää, niin ei varmasti löydetä, mutta tämä on sellainen hyvä kompromissi kaikista eri henkilöstöryhmistä ja -tehtävistä, eli antaa riittävät perusteet arvioida henkilön numeraalisesti.” (Esimies, 1).*

Lähes kaikki haastateltavat toivat selkeästi ilmi, että kehityskeskustelut eivät ole eivätkä saa olla palkkaneuvotteluita. Kuitenkin varsinkin alaiset kokevat arvioinnin numero-osuuden palkkaneuvotteluna, koska arviointi voi vaikuttaa henkilön palkkakehitykseen pidemmällä aikavälillä. Arvioinnin positiivisena puolena on alaisen motivointi. Arvioinnin konkreettinen vaikuttavuus palkkaan motivoi alaisia pohtimaan suoritustaan ja omaa arviotaan siitä. Esimiesten mukaan alaiset reagoivat arviointiin ja sen vaikutukseen palkkaan eri tavoilla. Osa ei edes mieti sen vaikuttavuutta tai laske euromääräisiä summia. Toiset taas ovat jo etukäteen laskeneet tarkasti tiettyyn keskiarvoon pääsemiseksi vaadittavat arvosanat. Arvioinnissa ja keskusteluiden palautteissa korostuivat suullisen palautteen laatu ja yksilöllisten tekijöiden huomioon ottaminen. Kokonaisarvioinneissa tärkeänä pidettiin molempien osapuolten arviointien perusteluita.

*”Suoritusarviointikriteerien sisällöt ja tasokuvaukset on ollut kymmeniä vuosia käytössä, ja tämä on mielestäni aikansa elänyt. Tästä olen monen alaisenkin*

*kanssa keskustelut, kun he tekevät itsearvioita. Niiden on tosi vaikea löytää itseään oikeastaan mistään. Suurin haaste on ensinnäkin se, että tästä on yritetty tehdä yleispätevä kaikille ammattiryhmille ja kaikille tehtäville, niin se on kaikille yhtä paska. Tässä on sanalliset arviot 0, 1, 3 ja 5. 4 ja 2 mitkä ovat kuitenkin aika yleisempiä, niin ne ovat täysin tulkinnanvaraisia. Välimuotoja. Ensinnäkin tämä pitäisi pilkkoa jollain tavalla mallia helppo. Liian monimutkaiseksi ei saisi mennä.” (Esimies, 5).*

Arvosteluperusteet koetaan liian tulkinnanvaraisiksi. Esimiesten mielestä suoritusten arvosteluasteikkoa 0-5 ei käytetä koko laajuudessaan, vaan asteikko painottuu enemmän välille 3-4. Kakkoset tai alhaisemmat arvioinnit ovat yksittäisiä poikkeuksia. Haastattelujen mukaan henkilöiden, joiden arviointi on välillä 0-2, ei tulisi olla edes töissä. Jos annetaan arvosanaksi 5, niin se johtuu henkilön suorittamasta työtehtävästä. Esimiehet antavat korkeita arviointeja erityisesti ihmisille, jotka ovat olleet samassa tehtävässä useamman vuoden. Tämän takia suorituksenarvioinnissa koetaan olevan voimakas ikäkerroin. Lisäksi useiden esimiesten mielestä kolmosen on keskitasoista suoritusta alhaisempi arviointi, jolloin keskitasoisen henkilön työtehtävien arvioinnit painottuvat enemmän neuloseen kuin kolmoseen.

*”Koen menneen kauden suorituksenarvioinnin työkaluna hyvänä mittarina, jos siinä ollaan rehellisenä. Ei kaikki numeroperusteet ole ihan selkeitä, että onko se nyt 3, 4 vai 5. Se on niin häilyvä raja, kun osassa ei sanota mitään perusteluita. Ne ovat osittain tulkinnanvaraisia. Itse pystyn vetämään omille alaisilleen samalla periaatteella, että se on tasapuolinen, mutta en tiedä sitten, miten muut esimiehet arvioivat.” (Esimies, 13).*

#### **4.3.2 Tulevan kauden henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen**

Kehityskeskustelu tulevan kauden tavoitteista ja tehtävistä on huomattavasti vapaampaa kuin edellisen kauden analysointi. Esimiehillä on myös sisällöltään erilaisia toteuttamistapoja sen suhteen. Puolustusvoimien ohjeet eivät määritä tarkasti tulevan kauden toiminnan käsittelyä. Ainoa kaikille samanlainen toteutusmuoto on PVSAP:n sähköiset lomakkeet tavoitteiden asettamiseksi. Pääsääntöisesti esimiehet määrittelevät työyksiköissä kaikille päätehtävät ja tavoitteet. Henkilökohtaisten tavoitteiden määrästä tai muodosta ei ole olemassa mitään ohjeistusta, vaan ne asetetaan alaiselle parhaaksi katsotulla tavalla. Tavoitteiden asettamisen osalta huomiona nousi esille, että erityisesti osa nuoremmista esimiehistä keskustelee ja vaihtaa kehityskeskustelua koskevia ajatuksia keskenään. Tämä tuli ilmi heidän kertomuksissaan ja myös siitä, kuka vertaili esimiesten

kehityskeskustelujen toteuttamistapoja. Erityisesti tulevan kauden tavoitteiden lukumäärissä ja tavoitteiden sisällöissä oli nuorten esimiesten kesken samankaltaisuuksia. Koska asiasta ei ole mitään Puolustusvoimien virallista ohjeistusta, niin esimiehet olivat keskenään pohtineet asiaa ja jakaneet hyviä käytäntöjään sekä täten yhtenäistäneet toimintatapojaan.

*”Tavoitteiden asettamisen ja kehittämisosuudessa on aika avoin ja jokaisen esimiehen sovellettavissa, miten haluaa.” (Esimies, 5).*

*”Helposti tavoitteet jäävät unhoyöhön, kun kerran ne asetetaan, mutta ei niitä tule niin seurattua. Tietysti se on jokaisesta itsestään kiinni. Koen kuitenkin, että tavoitteet ovat hyödyllisiä, jotka antavat toiminnalle suuntaa, että mitä pitäisi tehdä.” (Esimies, haastattelu 8).*

Osa esimiehistä koki numeeristen tavoitteiden olevan haasteellisia, koska numeerisilla mittareilla usein arvioidaan koko työyksikköä. Tällöin yksittäisen henkilön vaikutusmahdollisuus koko työyhteisön tulokseen on rajallinen. Myös yksittäisen työntekijän työnoksen erottelu laajemmasta arvioinnista on hankalaa ja tulkinnanvaraista. Kuitenkin numeeriset tavoitteet ja arvioinnit tuovat konkretiaa ja selkeää informaatiota työyhteisön tasosta ja näin ollen numeerisista arvioinneista saadaan selkeää ja parempaa tietoa myös yksittäisen alaisen kehittymisestä. Lisäksi esimiehet kokivat, että heidän on helpompaa asettaa konkreettisia ja realistisia tavoitteita, kun ne määritellään numeerisesti. Näitä asetettuja tavoitteita käytetään myös esimiesten oman tahtotilan toteuttamiseen muuntamalla ne alaisten tavoitteiksi. Numeeriset tavoitteet, mittarit ja arvioinnit ovat tuloksellisia johtamisen kannalta. Näiden avulla pystytään myös seuraamaan konkreettisten tavoitteiden toteutumista.

Useat esimiehet toivat esille myös sen, että vaikka numeerinen tavoite oli kirjattu, niin he eivät suoraviivaisesti antaneet sen vaikuttaa arviointiin. Numeerinen tavoite on vain tukemassa kokonaisarviointia. Erityisesti jos koko työyhteisö ei saavuta kokonaistavoitetta tai ylittää sen, niin silloin tämä vaikuttaa myös yksittäisen alaisen arviointiin joko alentavasti tai nostaa sitä. Kokonaisuudessaan esimiehet kaipaivat asetettaviin numeraalisiin tavoitteisiin selkeitä mittareita, joilla suoritusta voitaisiin luotettavasti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti mitata.

*”Tehtävien asettamisessa asetettavien tavoitteiden määrä on hyvä olla maksimissaan kuusi, ja ne voivat koostua niin laadullisista kuin määrällisistä. Kaikkia asioita ei voi mitata tai asettaa määrällisesti, mutta määrällinen helpottaa tavoitteiden toteutumisen seurantaa.” (Esimies, 2).*

*”Väitän, että tulostavoitteiden saavuttaminen moni tekee liian suppeasti, eli sinne laitetaan maksimissaan joku kolme kohtaa, fyysisen kunnon kohtaan ilman mitään mitattavia raja-arvoja tai vastaavia. Pyrin määrittämään tavoitteet sellaisiksi, että ne ovat osin mitattavissa ja ne ovat saavutettavissa jopa ylitettävissä sekä realistisia” (Esimies, 3).*

Haastateltavien tuomissa kehitysajatuksissa haastateltavat toivoivat, että esimiesten alaisilleen asettamien henkilökohtaisten tavoitteiden painoarvo olisi suurempi. Tällä hetkellä asetetut tavoitteet eivät suoranaisesti vaikuta suorituksen arviointiin millään tavalla, vaan lähinnä vain toimivat esimiesten tukena arvioinnissa. Asetetut henkilökohtaiset tavoitteet koettiin osaltaan paremmiksi arviointimittareiksi ja -työkaluiksi kuin itse arviointikriteeristö.

#### **4.3.3 Tulevan kauden henkilöstönkäytön perusteet**

PVSAP:n sähköisen lomakepohjan mekaaninen tarkistuslista on perusteena, kun tarkastellaan alaisen palveluspaikkatoiveita sekä halukkuutta palvelus- ja kriisinhallintatehtäviin. Lisäksi tulevan kauden suunnitteluun liittyy paljon Puolustusvoimien kehityskeskusteluohjeistuksen ulkopuolisia tehtäviä ja toimenpiteitä. Esimerkiksi henkilöstön mitoitus ja koordinointi osittain sivuavat kehityskeskusteluita. Niitä ei ole kuitenkaan määritetty tai ohjeistettu käytäväksi läpi juuri kehityskeskusteluissa, mutta suurin osa esimiehistä käsittelee ne niiden yhteydessä jollakin tavalla. Muita käsiteltäviä asioita ovat muun muassa vuosilomasuunnitelmat, henkilökunnan tulevan kauden täydennyskoulutusilmoitukset sekä sotaharjoitusten ja muiden keskeisten tapahtumien henkilöstön käyttö.

Kehityskeskusteluiden tulevan kauden suunnittelussa esimiehet pyrkivät tukemaan mahdollisimman paljon alaisiaan ja heidän ratkaisujaan ja antavat alaisille kokeneemman henkilön neuvoja. Lisäksi kehityskeskusteluissa esimiehet motivoivat ja sitouttavat alaisiaan erilaisilla ura- ja jatkosuunnitelmilla. Näiden kautta alainen saa selkeän kuvan suunnitelmallisesta etenemispolusta. Merkittävä ja pakollinen osuus keskusteluiden lopussa on sähköisen lomakkeen vaatima esimiehelle annettava palaute ja alaisen kehittämisedotukset. Tätä esimiehet pitävät oman johtamistoimintansa kehittämisen kannalta erittäin tärkeänä. Heidän mielestään palaute esimiestoiminnasta on muuten vähäistä, joten kehityskeskustelu on siinäkin mielessä hyvä ja tarpeellinen tilaisuus. Samalla esimiehet toivoivat, ettei palautetta annettaisi vain kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä, vaan muulloinkin tarpeen mukaan. Vuoropuhelun alaisen ja esimiehen välillä toivottiin olevan jatkuvaa ja avointa.

*”Keräsin oman toiminnan palautteen alaisilta. Jokainen pääsi sanomaan mikä on minun toiminnassani kehitettävää, ja mikä on heidän mielestään mennyt hyvin. Mielestäni se on tärkeä osuus, että pystyy ottamaan esimies- aseman toiminnasta palautteen niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Sitä ei myöskään saa pelätä, vaan päinvastoin, että siitä pystyy oppimaan ja huomaamaan mitä omassa toiminnassa voi olla heikommalla tolalla. Työyhteisön palautteesta, miten se toimii ja miten henkilökemiat toimivat, niin annoin mahdollisuuden keskustella.” (Esimies, 3).*

*”Omasta esimiestoiminnastani kerään palautetta, mutta sitä ei mitenkään massiivisesti tule. Sitä toivoisi, että tulisi enemmänkin palautetta. Selkeä ero on siinä, että kokeneemmat kouluttajat antavat enemmän palautetta, kun niillä on perspektiiviä ja ovat nähneet useampia päälliköitä ja vertaamaan eri vuosia sekä niillä on uskallusta. Nuorista kouluttajista näkee, että ne on varmaan jännittäneet omaa kehityskeskustelua niin paljon ettei tule muuta kuin että ihan hyvin on mennyt.” (Esimies, 10).*

#### **4.4 Kuluva kauden seuranta**

Suurin osa esimiehistä ilmoitti, etteivät he kesken kauden suunnitelmallisesti ja yksityiskohtaisesti seuraa käytyjen kehityskeskusteluiden sovittujen tavoitteiden toteutumista tai kehitystä. Toisin sanoen suurin osa esimiehistä ei käynyt mitään varsinaisia puolivuotis- tarkistuksia, seurantakeskusteluja. Kukaan esimiehistä ei ilmoittanut seuraavansa suoritusarvioinnin määrällisiä tavoitteita kesken kauden, vaan tarkka analyysi ja numeraaliset arvioinnit tehdään vasta varsinaisessa kehityskeskustelussa. Edellä mainitun lisäksi jatkuva havainnointia kuitenkin tehdään koko ajan, kokeneemmat esimiehet ehkä vähemmän kuin nuoremmat. Esimiehet eivät pitäneet sitä erillisenä seurantana, vaan normaalina työskentelynä. Seuranta tapahtuu kaikkien esimiesten toimesta muun toiminnan ohessa, mutta se vain toteutetaan jatkuvana läsnäolona, keskusteluna, havainnointina ja palautteen antamisena. Valtaosa esimiehistä ilmoitti pitävänsä erillisiä koottuja työyksikön tilaisuuksia. Näissä tilaisuuksissa ja seurannassa on käytetty erilaisia tukevia mittareita, esimerkiksi työyksiköiden työilmapiirikyselyn ja varusmiesten loppukyselyiden tuloksia sekä koulutustasomittauksia. Lisäksi työyksiköiden tilaisuuksissa tarkasteltiin yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

*”Kuluva kauden seuranta toteutetaan viikkopuhutteluiden ja muiden tarkasteluiden yhteydessä, mutta ei ole mitään välitarkasteluita tai kahdenkeskeisiä välikeskusteluita.” (Esimies, 8).*

*”On välikeskusteluita, mutta ne eivät ole virallisia kehityskeskusteluita, vaan ohessa keskustelua. Niitä on pakko käydä, jos vaikka ollaan harjoituksessa, niin annan palautetta. Keskusteluita käydään, mutta ne eivät ole virallisia, välillä pitää ottaa henkilö toimistoon ja käydä asioita läpi. Välitarkasteluita käydään koko ajan, mutta onko ne nimeltään välitarkastelu, niin en tiedä.” (Esimies, 11).*

*”En käy mitään väliarvosteluita, en mitenkään erityisesti seuraa toteutuuko tavoitteet, jätän sen enemmän työntekijän vastuulle, että tossa on tavoitteet ja sä pidät huolen, että sä jollain tavalla reagoit niihin ja jos ei reagoi niin sen löytää edestään kumminkin.” (Esimies, 11).*

Vain yksi esimiehistä ilmoitti käyvänsä lisäksi kahdenkeskeiset puolivuotiset välikeskustelut ennen kesälomia. Välikeskustelussa mennään läpi henkilökohtaisten tavoitteiden suunta. Varsinaisia suoritusarvioinnin numeraalisia tuloksia ei välikeskusteluissa käsitellä. Työyksikön suoritusta arvioidaan kokonaisuutena, mikä antaa kuvan työyksikön menestyksestä. Samalla tätä käytetään apuna arvioitaessa yksilön vaikutusta työyksikön kokonaistulosten kehittämiseen. Tämänkaltaista välitarkastelun toteuttamistapaa voisi soveltaa ja hyödyntää Puolustusvoimissa ja muissa työyhteisöissä yleisimminkin.

Esimiehet mainitsivat myös muita yhteisiä mittareita tai asioita, joita he hyödyntävät alaistensa henkilökohtaisissa arvioinneissa ja suorituksen johtamisessa. Yksi tärkeä mittari on työyhteisön ilmapiirikysely ja sen tulokset. Työilmapiirikysely antaa merkittävää lisäarvoa työyhteisön tulosten kehittämiseksi. Perusyksikössä taas varusmiesten loppukysely on hyvä työkalu ja mittari. Jotkut esimiehet ovat tehneet työilmapiirikyselystä sekä varusmiesten loppukyselystä pidemmän ajan seurantaan taulukoiden ja tilastoinnin muodossa. Raportit ja analyysit mahdollistavat ryhmäkohtaisten tulosten analysoinnin ja tietyn henkilöstöryhmän tai vastuullisen alaisen suorituksen seurannan. Lisäksi niistä on apua kokonaissuorituksen johtamisessa sekä alaisten numeeristen arviointien määrittämisessä.

#### **4.5 Esimiesten ajatuksia kehityskeskusteluiden kehittämiseksi**

Tutkijan tekemien haastatteluiden eri tema-alueiden vapaissa keskusteluissa ja haastateltavilta erikseen kysyttäessä he mainitsivat useita kehitysajatuksia kehityskeskusteluiden parantamiseksi. Luvussa 5.2 Kehityskeskusteluiden kehittämis- ja toimenpanosuositukset esitellään tarkemmin tutkijan oman osaamisen ja kokemuksen sekä tutkimuksen teorian perusteella analysoituna konkreettisia kehittämis- ja toimenpidesuosituksia.

Seuraavaksi on esiteltynä tämän tutkimuksen haasteltavilta vähintään kolme kertaa ilmenneitä kehityskeskusteluiden kehittämisehdotuksia.

Esimiesten täydennyskoulutukseen tulisi lisätä vuorovaikutuskoulutusta ja opastusta itse kehityskeskustelujen käymiseen. Osa esimiehistä jopa toivoi koulutuksen olevan uusille esimiehille pakollisia. Esimerkkeinä kehityskeskustelukoulutuksen hyvistä käytännöistä tuotiin esille esimiesten keskinäinen case-tyyppinen tarkastelu ja roolipelaamisen kautta hyvien ja huonojen kokemusten ja käytäntöjen jakaminen sekä niistä keskusteleminen. Case-tyyppisellä tarkastelulla tarkoitetaan erilaisten kokemusperäisten tai keksittyjen kehityskeskustelutapausten ja -tilanteiden yhteistä esimiesten välistä tarkastelua. Samalla näitä kehityskeskustelutilanteita voisi mahdollisesti esimiesten näytellä siten, että esimiehet voisivat harjoitella omassa, eli esimiehensä roolissa erilaisia kehityskeskusteluiden esimiehen ja alaisen välisiä vuorovaikutuksellisia tilanteita. Lisäksi haasteltavat toivoivat joukko-osastokohtaista tarkempaa ohjausta tai linjausta suoritusarvioinneista ja niiden kriteereistä.

*”Voisi olla erilaisia tilaisuuksia, jossa olisi eri tapoja ja tyylejä käydä keskusteluita, jotka avaisivat näkemyksiä ja ymmärrystä, miten sitä voitaisiin kehittää. Samalla voisi peilata omaa suoritusta mitä voisi lisätä, poistaa tai muuttaa. Olen käynyt varmaan parin päällikön kanssa keskustelua, miten he ovat käyneet keskusteluita ja onko ollut mitään sekä käyty kevyttä vertailua. Sekin kehittyy, kun on päällikkönä yksi tai kaksi keskustelua on iso merkitys ennen kaikkea siihen koko yksikköön. Keskustelut vaikuttavat koko yksikköön ja sillä on iso merkitys mikä on huomioitava juttu kullakin päälliköllä, kun ne käyvät läpi. Joskus sitä voi olla vaikeakin arvioida esimiehenä, miten tilannetta tulkitaan ja miten se yksikössä nähdään.”* (Esimies, 6).

*”Esimiehiä voisi tarkemmin kouluttaa ja ohjeistaa arvosteluperusteista ja keskusteluiden käymisestä. Esimiehetkin vaihtuvat niin usein, eka kerta on eka kertaa, sitten harjaannutaan, osataan ja sitten se jo loppuukin. Ei siihen ihan niin hirveesti käytetä paukkuja mitä pitäisi. Siihen kuitenkin käytetään paljon aikaa alaista kohden, että siihen menee ainakin se kaksi tuntia. Parhaimmillaan tai pahimmillaan siihen meni mullakin kuusi tuntia. Jos laskennallisesti valmistelut ja muut laskeetaan, niin menee melkein puoli päivää per henkilö yksiköstä, niin se on aika kova panostus. Silloin voisi koulutukseenkin panostaa. Ihan hyvin voisi olla pakollinenkin koulutus tai vaikka ainakin uusille päälliköille.”* (Esimies, 14).

Toisena kehitysajatuksena haastateltavat toivat esille tarpeen saada ohjausta ja selvennystä kehityskeskusteluissa esimiesten alaisilleen annettavien henkilökohtaisten tavoitteiden sisällöstä ja muotoilusta. Kolmantena kehitysajatuksena muutamat esimiehet toivoivat myös uusien esimiesten perusteellisempaa ja valvotumpaa perehtymistä ja



valmentamista organisaation aiempiin tapoihin käydä kehityskeskusteluja. Neljäntenä kehitysajatuksena haastateltavat toivoivat sitä, että esimiesten ja henkilöosaston pitäisi myös panostaa enemmän alaisten koulutukseen ja heidän tietoisuuteensa kehityskeskustelujen tarkoituksesta.

*”Esimiehen pitäisi jollain tavalla kouluttaa alaisiaan kehityskeskusteluihin ja minkälainen suoritusarviointi oikeasti on ja mikä merkitys se on. Suoritusarviointi ei saisi olla sellainen tapahtuma, että mennäns nyt toimistoon ja katsotaan, että viimeksi sulla oli 3,8 onko hyvä jos laitetaan 3,9 tai viimeksi oli 4,3 mennäänkö samalla. Tilaisuudessa pitäisi olla aitoa perustelua ja ottaa skaalaa laajemmin käyttöön, muutakin kuin nelosta tai vitosta. Se vie uskottavuuden ja pohjan koko keskustelulle, jos kaikki on hyviä tai kiitettäviä. Silloin se on vain lähinnä hyvän mielen keskustelu. Tavallaan jos arvioinnit aloitettaisiin nollatasosta uudella arviointijärjestelmällä. Arviointi on suurin epäkohta minkä koen, sen tasapuolisuus, käyttötapa.”* (Esimies, 4).

Viidentenä kehitysajatuksena osa esimiehistä esitti liitettäväksi kehityskeskustelukokonaisuuteen tulevan kauden koko henkilöstön käyttöön liittyvät asiat kuten vuosilomien suunnittelun, keskeisten tapahtumien ja velvoitteiden sekä henkilöstön täydennyskoulutussuunnitelmat. Toisin sanoen kehityskeskusteluissa voitaisiin tarkastella ja laatia yhdessä alaisten kanssa koko vuoden henkilöstösuunnitelma.

Osana edelliseen kehitysajatukseseen toivottiin myös yhtenäisiä työkaluja ura- ja täydennyskoulutuksen sekä henkilöstön käytön suunnitteluun. Haastateltavat toivoivat, että henkilöstön käyttösuunnitelmassa olisi huomioitava seuraavan vuoden organisaation tarpeet. Tätä suunnitelmaa tarkennettaisiin loppuvuoden osalta vuoden puolivälissä. Toisaalta samaan aikaan osa esimiehistä koki kehityskeskustelukokonaisuuden olevan jo tällä hetkellä melko raskas ja työläs prosessi. Näidenkin esimiesten mielestä henkilöstön toiminnan ja resurssien suunnittelu liittyy monella tavalla kehityskeskusteluihin. Monet esimiehet selvittävätkin ja menevät läpi ilman mitään virallisia ohjeistuksia henkilöstön käyttösuunnitelman kehityskeskustelujen yhteydessä. Osa taas käsittelee ne täysin erillään kehityskeskusteluista. Useat katsoivat, että joka tapauksessa kyseiset asiat pitää käsitellä samalla tai sitten hieman porrastetummassa aikataulussa, vaikka lisäasioiden tuominen varsinaisiin kehityskeskusteluihin tekeekin kokonaisprosessista entistä raskaaman ja vie energiaa pois varsinaisista keskusteluista.

*”Kehityskeskustelukokonaisuuteen voisi liittää tulevan kauden koko vuoden henkilöstön toiminnan ja resurssien suunnittelun aina vuosilomista, keskeisiin tapahtumiin, täydennyskoulutuksiin. Toisin sanoen kehityskeskusteluissa voitaisiin laatia ja tarkastella yhdessä alaisen kanssa koko vuoden henkilöstön*

*käytönsuunnitelmaa, jota kuluvan kauden aikana tarpeen mukaan tarkennetaan. Viimeistään puolivuotiskeskusteluissa, jotka käydään saapumiserien välissä kesäkuussa.” (Esimies, 1).*

*”Kehityskeskustelu voisi olla sellainen henkilöstönkäytön tilaisuus, mutta jos siinä alettaisiin katsomaan henkilön puolenvuoden tarkkaa kalenterikäyttöä, niin tulisi liikaa tavaraa ja siitä tulisi liian raskas. Mä olen kyllä käynyt siinä läpi kuka vastaa mistäkin, kuka lähtee mihinkin harjoitukseen, kurssit kuka lähtee mihinkin, kenelle on varattu paikka, niin silti porukka voi olla ihan tietämättömiä mitä tapahtuu.” (Esimies, 11).*

Kuudentena kehitysajatuksena haastateltavat toivat esille PVSAP-tietojärjestelmän kehittämisideoita. Parannettavaa on työyhteisön yhteisten tavoitteiden osalta, koska sähköiset lomakkeet eivät kaikilta osin vastaa tarkoitustaan. Lomakkeisiin ei esimerkiksi pysty kirjaamaan työyhteisön yhteisiä tavoitteita, koska järjestelmä ei siltä osin toimi. Lisäksi henkilökunnan täydennyskoulutusilmoittautumiset voisivat olla kriisinhallintasekä muiden palvelustehtävä- ja paikkatoimintojen mukaisesti suoraan yhteydessä PVSAP:n kehityskeskustelulomakejärjestelmään valmiina valintaluettelona. Silloin niiden seuranta laajemmin olisi helpompaa. Samalla henkilöstön täydennyskoulutustarpeet olisivat selvemmin kytkettynä kehityskeskusteluihin eikä tarvitsisi tehdä enää toista kartoitusta.

Edelliseen kehitysajatukseseen liittyen useat haastateltavat toivat esille SAP-järjestelmän käytettävyyden kankeuden ja toimintavarmuuden epäluotettavuuden. Epäluotettavuus ilmenee järjestelmän kaatumisena. Lisäksi järjestelmä automaattisesti katkaisee tietyn ajan kuluttua yhteyden palvelimeen, jolloin tallentamattomat kirjaukset häviävät. Järjestelmä on vuosien varrella vakiintunut ja käytettävyyks on parantunut, mutta edelleen siihen ei voi täysin luottaa. Järjestelmän säännöllinen päivittäminen tai aktiivisena pitäminen vie aikaa ja keskittymistä pois varsinaisista kahdenvälisistä keskusteluista.

*”PVSAP:n työyhteisön tavoitteet ei vielä toimi. Täydennyskoulutukset voisivat olla suoraan yhteydessä kehityskeskustelulomakejärjestelmään vetolaatikoineen, jolloin niiden seuranta laajemmin olisi helpompaa. Samalla henkilöstön täydennyskoulutustarpeet olisivat selvemmin kytkettynä kehityskeskusteluihin eikä tarvitsisi tehdä enää toista kartoitusta.” (Esimies, 2).*

Seitsemäntenä kehitysajatuksena haastateltavat esittivät erilaisten tietoturva-oikeuksien, fyysisten kuntotestien suorittamisten ynnä muiden sellaisten asioiden mekaaniset tarkastamiset siirrettäväksi pois kehityskeskusteluista johonkin muuhun yhteyteen. Näiden toivomusten tarkoituksena oli antaa kehityskeskusteluissa enemmän aikaa

varsinaiseen keskusteluun ja siihen, että voidaan keskittyä vain alaisten kehittymisten tarkasteluun.

*”Yksi kehittämiskohde on se, että esimiehiä käsketään joka vuosi tarkastamaan, onko tehty jokin tietoturvakoulutus tai fyysiset testit, kun kuitenkin esikunnasta ne nähdään tai ainakin pitäisi nähdä kootusti. Se on ympätty siihen, kun se on helppo ympätä siihen, mutta se ei liity millään tapaa ihmisen tai yhteisön kehittymiseen minun mielestäni. Se on varmaan ollut helppo ottaa siihen, kun se on ollut koottu hetki. Tuntuu, että ne lisääntyvät vain, on tullut pari eri tietoturvaa ja siltikään se ei riitä, vaikka ihmisiltä kysyy vaan joka vuosi pitää kerätä todisteet ja välittää eteenpäin. Monessa eri tilanteessa pitää vatvoa niitä. Jos laittaa pukin siihen, että lihaskuntotestit ja muut on tehty ja silti pitää tehdä erillisilmoituksia. Se ei aja enää asiaansa. Täällä ihan muutenkin on paperinpyörittelyä, niin miksi pitää sitä vielä lisätä. Tietoturvakoulutukset ja muut voisivat olla suoraan SAP-lisenssit, jotka toimitat henkilöstösihteerille joka kirjaa ne SAP:iin ja tieto löytyy sieltä, kuka sitä ikinä tarvitseekin. Tuohon voi liittää niin monta asiaa, että voidaan tarkastaa lisenssejä ja lupia. Sinänsä ne liittyvät ihmiseen, mutta ne kuormittavat sitä tilaisuutta ja vie eforttia varsinaisesta keskustelusta.” (Esimies, 14).*

Selvästi eniten epäkohtia koettiin olevan arviointilomakkeen menneen kauden suorituksen arvioinnissa. Kaikissa haastatteluissa jossakin vaiheessa mainittiin nimenomaan suorituksen arviointien epäkohdat. Nämä epäkohdat tulivat esille suorituksen arviointiteeman kohdalla, kehittämisajatuksissa tai muuten vapaassa keskustelussa. Lisäksi suoritusarvioinnin lomakkeen eri kohdissa on keskenään ristiriitaisuuksia ja epäselvyyksiä tai kohtien voidaan tulkita tarkoittavan samoja asioita. Arviointikriteeristö voisi olla tarkempi ja se voisi olla suoraan avattuna täyttölomakkeeseen. Arviointilomakkeen numeerisiin kohtiin pitäisi olla pakollista vastata. Näin voisi saada alaiset perustelemaan sekä sitä kautta pohtimaan enemmän itsensä arvioimista. Loppu luku käsittelee haastateltavien tuomia menneen kauden suorituksen arviointiin liittyviä epäkohtia.

Yleisesti jokainen esimies toi esille, että suorituksen arviointien eri kohdissa, samoin kuin arvosteluperusteissakin on kehitettävää. Kukaan ei kuitenkaan osannut esittää korvaavaa vaihtoehtoa. Kaikki totesivat, arviointiperusteiden pitäisi olla selkeämpiä, koska arvioitavat kohdat eivät palvele kaikkia alaisia tai henkilöstöryhmiä ja kohdat eivät aina painota oikeita asioita. Arviointia pitäisi yleensäkin tarkastella ja myös valvoa tarkemmin.

*”Jos arvioinnin eri osa-alueet olisivat tarkemmin ja avattuna ykkösestä vitoseen, niin se tarkoittaisi myös sitä, että koko arviointilinja olisi objektiivisempi*

*pidemmällä aikavälillä. Kuten sanoin, niin nyt se on niin väljä, että riippuen esimiehestä linja saattaa muuttua.” (Esimies, 6).*

*”Osa arviointikohdista on enemmän sellaisia päällekkäisiä toistensa kanssa. Tuloksellisuus on vain yksi vaikuttava tekijä, miten edellisen kauden tavoitteista on selvitty. Neljästä pääkohdasta vain yhden alakohta, eli yksi kahdestatoista kohdasta mittaa vain tuloksellisuutta. Se, että käytän kaksi kolme päivää siihen, että luon tulevan kauden tavoitteiden. Jos oikein miettin, niin arviointikohdissa voisin jonkin järkevämmänkin kohdan keksiä kuten tuloksellisuuden, ammattitaidon tai toiminta työyhteisössä osalta. Ne ovat varmaan ihan hyvät pääpulleet, mutta ne neljä osiota on varmaan tasa-arvoisia keskenään, että pitäisikö pitäisi olla jotain painotuksia vai meneekö se liian monimutkaiseksi.” (Esimies, 7).*

Esimiehet itse olivat sitä mieltä, heidän omaakin toimintaansa pitäisi valvoa paremmin. Esimiesten kokemusten jakamista suorituksen arvioinnissa pidettiin hyödyllisenä. Etua olisi esimerkiksi siitä, että esimiehet ja henkilöstöosasto keskustelisivat avoimesti arviointien ongelmista ja haasteista. Muun muassa seuraavia aiheita ja ongelmakohtia voisi käsitellä yhdessä: miten esimiehet yleensä kokevat henkilöstön arvioinnin, kuinka arvioidaan keskitasoisen työntekijän suoritusta sekä huonon ja hyvän suorituksen arviointiperusteet. Numeraaliset arviot pitäisi konkretisoida käytännön esimerkeillä ja tulkinnoilla. Näiden avulla arviointilinja yhtenäistyisi ja tulisi tasapuolisemmaksi. Lisäksi esitettiin, että arvioinnit nollattaisiin tai palautettaisiin aina tietylle tasolle henkilön siirtyessä uuteen tehtävään. Uusi tehtävä arviointiaisiin kokonaan uudestaan, eikä siihen vaikuttaisi aiemmat tai saavutetut arvioinnit. Esimiesten tehtävien arviointien läpinäkyvyyden parantamiseksi ehdotettiin sitä, että arvioinnit olisivat julkisia.

*”Se olisi reilua, että uudessa tehtävässä se alkaisi aina tietyltä tasolta, josta sitä voisi nostaa tai laskea. Olisi hyvä se taso esimerkiksi 3,0 siitä se aina lähtee ja siitä olisi kiva perustella, että hei olet hirveen aktiivinen, reipas, teet aivan sairaa hyvää työtä, mä nostan tätä 0,7 pykälää, se on 3,7. Eikä niin, että sulla oli aiemmin 4,1 nyt 3,7. Henkilö ajattelee sen niin, että okei työsuoritteet on huonontunut, palkkaa tippuu, paska homma. Se ei ole motivoivaa, jos sitä arvostelua tiputetaan, vaikka se olisi perusteltua. Sellainen pelailu on todella raskasta.” (Esimies, 11).*

*”Jotain tartteis tehdä. Jatkuvan nousun periaate ei vaan toimi. Sitten se palkkasidonnaisuus pitäisi vähän miettiä, että koska sekin, että jos tiputtelee tosi radikaalisti niitä prosentteja sieltä, niin kun sä sen vanhan henkilön, joka on tottunut siihen, että päälliköt on aina vetänyt sen 4,8 rivin koska ne ei ole jaksanut vääntää*

*ja keskustella. Jos esimiehenä tiputat sen 4,2 niin millaisen työpanoksen saat seuraavana vuotena ja kuka jaksaa sen jokapäiväisen kiukuttelun ja vittuilun ja mielenosoituksen, kun sä olet tiputtanut sitä 0,5 keskiarvoa.”* (Esimies, 11).

Suoritusarviointien koettiin ohjaavan liikaa kehityskeskustelua. Esimiesten mielestä alaiset kokevat kehityskeskustelut osittain palkkaneuvotteluina, koska suorituksen arvioinnit vaikuttavat henkilön palkkaan. Alaisten suhtautumisessa numeraalisiin arviointeihin on eroja. Suurin osa ei laske numeroita tai siihen tarvittavia tuloksia. Osa taas laskee erittäin tarkasti, että he tarvitsevat tietyn numeron saavuttaakseen palkkaa nostavan tason. Nämä jälkimmäiset henkilöt koettiin olevan kehityskeskusteluiden kannalta haasteellisia.

Kehityskeskusteluiden kehittämiseksi myös toivottiin numeerisen arvostelun korvaavaa ratkaisua. Tosin yksikään esimies ei kyennyt esittämään konkreettista vaihtoehtoa. Yleisesti toivottiin arviointitilaisuudessa olevan enemmän avointa ja rehellistä keskustelua. Samalla usea esimies koki, että mikäli arviointi vaikuttaa työntekijän palkkaukseen, niin parempaa toteuttamistapaa ei käytännössä ole. Toisaalta keskustelu voisi olla avoimempaa ja alaiset voisivat tulla positiivisemmalla asenteella kehityskeskusteluihin, jos arviointi ei vaikuttaisi suoraan palkkaan. Tämä voisi olla kokeilemisen arvoinen asia.

*”Mä veikkaan, että nykyistä skaalaa käytetään nuorien henkilöiden osalta, mutta ei sen jälkeen enää. Tämä on vääristynyt siinä vaiheessa, kun nykyinen suoritusarviointi on otettu käyttöön ja se ei vaikuttanut palkkaan, niin väittäisin, että jos joku tutkisi, niin mitkä ne 90-luvun lopulla, kun tämä tuli käyttöön, että aloitettiin arvioimaan. Silloin ne hilautui sinne jonnekin lähelle nelosta varmaan. Eli se oli jo valmiiksi vääristynyt, kun se ei vaikuttanut palkkaan. Tavallaan siitä tilanteesta ei ole päästy pois. Sitä koitettiin kouluttaa, että kolmonen on keskiarvo, mutta siitä ei ole pidetty kiinni. Lähdettiin niin sanotusti hyvän mielen arviointiin ja ne kun on pohjalla, niin ei siitä pysty enää laskemaan. Sehän on esimiehelle positiivinen työkalu, kun voi sanoa, että olet onnistunut, nostetaan ja sehän vaikuttaa palkkaan. Kun lähdetään korjaamaan, niin on erittäin vaikeaa. En tiedä voiko sitä enää missään yhteisissä koulutuksissa tai linjauksissa enää muuttaa, kun olemme jo vääristyneessä järjestelmässä, jota ei ole haluttu pitää linjassa. Minun mielestäni puolustusvoimat ei voi oikein edes sanoa sitä ääneen, kun sekin on kielletty, ettei arviointia voi ohjata, kun se on esimiehen ja alaisen välinen asia. Esimiehen pitäisi parhaiten tuntea, niin mikä on ulkopuolisen kompetenssi arvioida.”* (Esimies, 15).

## 4.6 Tiivistetyt tulokset tutkimusaineistosta

Seuraavassa on esitetty empiirisen aineiston analyysin keskeiset tulokset. Yleisesti voidaan todeta, että verrattaessa kehityskeskustelujen käytäntöjä Puolustusvoimien niistä antamiin ohjeistuksiin ja määräyksiin, voidaan päätellä kehityskeskustelut toteutetuksi kohdeorganisaatiossa eli Porin prikaatissa säännösten mukaisesti ja hyvin. Tutkimuksen ensimmäisen alaongelman osalta eli miten esimiehet kokevat kehityskeskustelut, voidaan todeta esimiesten pitävän annettuja ohjeistuksia riittävinä keskusteluiden valmisteluille ja toteuttamiselle. Esimiehet käyvät kaikkien alaistensa kanssa kehityskeskustelut. Etukäteisvalmisteluissa ja keskusteluiden toteuttamisessa on esimiesten kokemuksista johtuvia eroja. Kokeneet ja nuoret esimiehet toteuttavat keskustelut ja valmistautuvat niihin eri tavoilla. Paikkakuntien välillä ei ollut huomattavia eroja. Perusyksiköiden, esikuntien ja keskuksien esimiesten välillä sitä vastoin oli eroavaisuuksia, koska nuoret esimiehet painottuivat perusyksiköihin ja kokeneet esikuntiin sekä keskuksiin. Pääsääntöisesti kokeneemmat esimiehet olivat kyynisempiä ja hyväksyivät useimmin kehityskeskusteluiden epäkohdat. Nuoret esimiehet kiinnittivät näihin samoihin epäkohtiin huomiota ja heillä oli enemmän kehittämishalua. Upseerien ja opistoupseerien yleisenä erona oli se, että opistoupseerit kokivat kehityskeskustelut enemmän vain annettujen käskyjen ja ohjeistuksen kautta toteutettavina toimenpiteinä. Upseerit suhtautuivat huomattavasti laajalaisemmin ja kokonaisvaltaisemmin kehityskeskustelujen käyttöön työkaluna, joka mahdollistaa koko henkilökunnan ja organisaation kehittämisen.

Leimallista kohdeorganisaation kehityskeskusteluille oli se, että keskustelut ja niiden toteuttamistavat noudattivat hyvin pitkälle annettuja ohjeistuksia ja määräyksiä. Toteutusta ohjaa myös käytettävän tietojärjestelmän PVSAP:n kehityskeskustelulomake. Merkittäviä eroja esimiesten välillä kehityskeskusteluissa oli tulevan kauden tavoitteiden asettelussa ja henkilöstönkäytönsuunnitteluun liittyvissä, ohjeistuksen ulkopuolisissa toimenpiteissä. Menneen kauden suorituksenarviointi herätti selvästi eniten ajatuksia ja kehittämistarpeita. Suoritusarviointilomakkeen arvosteltavien kohtien määritelmiä ja numeraalisia arviointikriteereitä pidettiin liian ympäröivinä ja tulkinnanvaraisina. Yleisellä tasolla arviointiperusteita pidettiin kuitenkin käyttökelpoisina, vaikka ne eivät ota riittävästi huomioon henkilöstöryhmien ja työpisteiden ominaispiirteitä. Toisin sanoen arviointiperusteet eivät mittaa kaikissa työyhteisössä oikeita asioita ja tätä kautta tulokset ja arvioinnit vääristyvät. Pääosin esimiehet kokivat myös arvosteluasteikon käytettävyyden vääristyneen vuosien varrella. Arvioinnissa ei käytetä tarpeeksi asteikon koko skaalaa, ei ainakaan asteikon alimpia arvosanoja. Lisäksi esimiesten mielestä arvioinneissa on osittain niin sanottua ikälisää eli kokeneet työntekijät saavat automaattisesti tehtävän vaihtumisesta huolimatta hyvät suoritusarvioinnit. Kokonaisuudessaan arviointien koettiin olevan usein niin sanottuja hyvän mielen arviointeja, eli esimiehet antavat mieluummin positiivisen ja yläkanttiin olevan arvion kuin kriittisen arvion. Tämä on ristiriidassa

oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kanssa. Samoin useiden esimiesten mielestä positiivisten arviointien antaminen on helpompaa ja miellyttävämpää kuin negatiivisten ja ehkä realistisempien arviointien antaminen. Positiivisista arvioinneista jää niin alaiselle kuin esimiehellekin helpommin hyvä mieli, joka ruokkii koko työyhteisön tyytyväisyyttä ja positiivisuutta. Osa esimiehistä vastaavasti koki kriittisten ja matalien arviointien luovan pettymystä ja negatiivista ilmapiiriä, jolla on pahimmillaan vaikutusta työyhteisöön koko seuraavan kehityskeskustelukauden ajan.

Tulevan kauden tavoitteiden, palvelustehtävä- ja paikkakuntahalukkuuksien lisäksi esimiehet käyvät läpi kehityskeskusteluissa niihin liittyviä muitakin asioita, kuten vuosisuunnittelua, henkilökunnan täydennyskoulutusilmoittautumisia sekä sotaharjoitusten ja tulevan kauden keskeisten tapahtumien suunnittelua. Näiden ohjeistuksiin kuulumattomien asioiden käsittely ja toteutustavat erosivat merkittävästi esimiesten kesken. Pääsääntöisesti kokeneet esimiehet eivät juurikaan käsitelleet kehityskeskustelutilaisuudessa annetun ohjeistuksen ulkopuolisia asioita, kun taas nuoremmat olivat liittäneet siihen muitakin kehityskeskusteluihin ja henkilöstönkäytön suunnitteluun liittyviä asioita. Yleisesti esimiehet kaipasivat enemmän ja useammin palautetta omasta toiminnastaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Teorian ja empiirisen analyysin tulosten vertailu

Teorian ja tutkimustulosten vertailulla selvitetään, onko kehityskeskustelujen käytännön toteutuksen suhteen eroja teorian ja empirian välillä. Yhdistämällä aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa tämän tutkimuksen havaintoihin pyritään löytämään uusia konkreettisia kehitysehdotuksia ja näkemyksiä. Tällä tavalla vastataan tutkimuksen toiseen alaongelmaan eli miten esimiesten kokemukset kehityskeskusteluista vastaavat kehityskeskusteluiden aiempia tutkimustuloksia ja teorioita? Vastauksilla selvitetään, vastaako teoria ja aiemmat tutkimukset tämän tutkimuksen lopputulosta. Teorian ja kokemusten yhteneväisyyksiä on esiteltynä taulukossa 2.

Tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan kehityskeskusteluiden toteutus riippuu organisaation tarpeista. Pääsääntöisesti toteutus noudattaa samanlaista rakennetta. Teorian ja tämän tutkimuksen välillä ei toteutuksen ja rakenteen osalta ole merkittäviä eroavaisuuksia. Puolustusvoimien kehityskeskusteluohjeistuksista on selvästi pääteltävissä, että niissä on otettu aiempi alan kirjallisuus ja tieteellinen tutkimustieto huomioon. Tämä ilmenee tarkasteltaessa Puolustusvoimissa annettuja kehityskeskusteluiden ohjeistuksia ja tutkimuksen kehityskeskusteluiden teorian tietoa. Puolustusvoimien kehityskeskustelut perustuvat niistä annettuihin Puolustusvoimien ohjeisiin ja määräyksiin (Pääesikunta 2013, 2). Näissä ohjeissa ja määräyksissä on havaittavissa selviä yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia kuin aiemmassa kehityskeskusteluteorian tiedossa. Varsinaiset keskustelut pitävät sisällään selkeät vaiheet, jotka ovat alaisen menneen kauden suorituksen läpikäyminen ja arviointi, tulevan kauden tavoitteiden asettaminen sekä alaisen henkilökohtaisen osaamisen kartoittaminen ja tulevaisuuden ura- ja käyttösuunnitelma. Prosessista erottuu selkeästi kehityskeskustelua edeltävä valmisteluvaihe, joka tarkoittaa esimiehen perehtymistä alaisen menneen kauden suoritukseen ja esimiehen etukäteen alaiselle antamaa ohjeistusta kehityskeskustelujen käymiseen. Esimiesten mielestä alaisten valmistautumisessa on kuitenkin vielä parannettavaa.

Kehityskeskusteluiden toteutus kohdeorganisaatiossa Puolustusvoimissa eroaa teorian antamista mahdollisuuksista. Taulukossa 2 on esiteltynä keskeiset eroavaisuudet kehityskeskusteluteorian ja tutkimuskohteen empirian välillä. Kohdeorganisaatiossa ei toteuteta Lukkarin (2004), Winkin (2007) tai Keskinen & Keskinen (2002) mainitsemia ryhmäkeskusteluita tai pidetä keskusteluiden vaiheita erikseen. Kaikki keskustelut ovat kahdenvälisiä ja ne pidetään yhdessä ja samassa tilaisuudessa. Tutkimuskohteen kehityskeskustelut käytiin Keskinen & Keskinen (2005), Aution ym. (1989), Scott-Lennonin (1999) Valpolan (2000) ja Poikelan (2005) mukaisesti häiriöttömissä paikoissa ja keskustelut kestivät keskimäärin kaksi tuntia. Kehityskeskusteluihin liittyvästä esimiesten koulutuksesta ei



ole olemassa merkittävää teorian tietoa. Empirian havainnot korostavat koulutuksen tarvetta ja tärkeyttä. Suorituksen arviointi on organisaatiokohtaista, eikä siitä ole yksityiskohtaisempaa teorian tietoa. Tämän tutkimuksen empiriahavainnoissa painottui selvästi juuri suorituksen arviointi. Merkittävimmät käytännön havainnot ja kehitysehdotukset tulivat suorituksen arviointiin liittyvistä asioista.

Tavoitteiden osalta teorian tieto ja empiria kohtasivat toisensa, eikä merkittäviä eroavaisuuksia ilmennyt. Varsinaista Keskinen & Keskisen (2005) ja Aution ym. (1989) esille tuomaa henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa ei haastateltavien työpisteillä kenellekään laadittu. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kehityssuunnitelma on liitetty osaksi muuta henkilöstön käyttösuunnitelmaa, joka taas on jokaisessa työyksikössä erilainen. Tästä ei myöskään ole olemassa mitään tarkempaa puolustusvoimien ohjeistusta. Palautteen antamisen osalta kävi ilmi, että molemminpuolista palautteen antamista tapahtuu. Erityisesti esimiehet kaipaavat omasta toiminnastaan lisää palautetta. Merkittävin havainto verrattaessa teoriaa ja empiriaa oli se, että tutkimuksen kohteessa vain harvat esimiehet sopivat muun muassa Keskinen & Keskisen (2005) ja Aution ym. (1989) korostamia alustensa kanssa selkeitä, kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden ja alaisen kehityksen seuranta tavoista. Tämän tutkimuksen esimiesten mukaan seuranta tapahtuu pääsääntöisesti muun toiminnan ohessa jokapäiväisenä kanssakäymisenä ja keskusteluna. Mitään varsinaisia välikehityskeskusteluja tai tarkasteluja eivät esimiehet yhtä lukuun ottamatta pitäneet.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen kohteen osalta empiriamailma kohtasi hyvin pitkälle kirjallisuuden ja tutkimusten teoriamaailman. Puolustusvoimien kehityskeskusteluiden toteutus noudattaa vahvasti annettuja ohjeistuksia, jotka taas selvästi pohjautuvat teoriaan tai niissä ainakin on havaittavissa samoja elementtejä. Merkittävimmät eroavaisuudet ilmenivät suorituksen arvioinnin epäkohdissa ja kehittämistarpeissa sekä siinä, että virallisia kehityskeskusteluja pidetään vain kerran vuodessa. Suorituksen johtamisen ja teoriamaailman havaintojen näkökulmasta viralliset ja ohjeistetut väli- tai puolivuotiskehityskeskustelut tukisivat suorituksen johtamista. Tämän osalta on otettava huomioon, että tälläkin hetkellä kehityskeskustelut toteutetaan liian kovalla kiireellä kuten tutkimuksen empiirisen osuuden haastateltavat toivat ilmi.

Taulukko 2 Teorian ja kokemusten vertailu

Kehityskeskusteluiden osa-alueet	Empiria, kokemukset	Teoria, kirjallisuus ja tutkimustietoa	Lähteet
<b>Toteutuksen vaiheet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valmistautuminen</li> <li>- menneen kauden toiminnan ja asetettujen tavoitteiden arviointi</li> <li>- tulevan kauden tavoitteet ja resurssit</li> <li>- henkilöstön käytön perusteet, joka sisältää muun muassa täydennyskoulutustarpeet, urasuunnittelun, toimintakyvyn tarkastelun</li> <li>- palaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valmistautuminen</li> <li>- arviointi- tai tulososa: menneen kauden arviointi</li> <li>- tavoiteosuus: tulevan kauden tavoitteet</li> <li>- kehityskeskusteluosuus: alaisen tietojen ja taitojen tarkastelu sekä kehittymistarpeet</li> <li>- palaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskinen &amp; Keskinen (2005)</li> <li>- Autio ym. (1989)</li> <li>- Valpola (2012)</li> <li>- Scott-Lennon (1999)</li> <li>- Metsämuuronen (2006)</li> <li>- Hirsjärvi (1992)</li> </ul>
<b>Valmistautuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiesten antamat ohjeet ja oma valmistautuminen ovat riittävät</li> <li>- osa alaisista ei valmistaudu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehen alaiselle antamat ohjeet ja oma valmistautuminen</li> <li>- alaisen valmistautuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lindholm ym. (2012)</li> <li>- Keskinen &amp; Keskinen (2005)</li> <li>- Autio ym. (1989)</li> <li>- Juuti (1998)</li> <li>- Scott-Lennon (1999)</li> <li>- Valpola (2012)</li> </ul>
<b>Valmistava koulutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehillä koulutusta teknisestä suorittamisesta, mutta kaipaavat enemmän käytännön vuorovaikutustaitoja</li> <li>- alaisten ymmärrystä keskusteluiden tarkoituksesta ja hyödyllisyydestä tulisi lisätä sekä osa kokevat palkkaneuvotteluna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehillä riittävä osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mäntysalo (2014)</li> </ul>
<b>Keskusteluiden muodot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kahdenväliset keskustelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kahdenväliset keskustelut</li> <li>- ryhmäkeskustelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskinen &amp; Keskinen (2005)</li> <li>- Autio ym. (1989)</li> <li>- Juuti (1998)</li> <li>- Valpola (2012)</li> <li>- Meretniemi (2012)</li> <li>- Lankinen ym. (2004)</li> <li>- Lukkari (2004)</li> </ul>
<b>Keskustelun vaiheiden käyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhdessä käsitellään mennyt ja tuleva kausi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhdessä tai erikseen käsitellään mennyt ja tuleva kausi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskinen &amp; Keskinen, (2005)</li> <li>- Autio ym. (1989)</li> <li>- Valpola (2012)</li> </ul>
<b>Keskusteluiden ilmapiiri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paikkana esimiehen toimisto</li> <li>- kesto noin kaksi tuntia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paikka häiriötön</li> <li>- kesto noin kaksi tuntia</li> <li>- luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri</li> <li>- aito vuorovaikutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskinen &amp; Keskinen, (2005)</li> <li>- Autio ym. (1989)</li> <li>- Scott-Lennon (1999)</li> <li>- Valpola (2000)</li> <li>- Poikela (2005)</li> <li>- Bernot (2014)</li> </ul>
<b>Suorituksen arviointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keskustelu painottuu suorituksen arviointiin</li> <li>- arviointiperusteet liian tulokannavaraisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jatkuva arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wink (2007)</li> <li>- Keskinen &amp; Keskinen, (2005)</li> <li>- Ikonen (2015)</li> <li>- Gruman (2011)</li> <li>- Fryer ym. (2009)</li> <li>- Brost ym. (2014)</li> <li>- Goh (2012)</li> <li>- Culbertson ym. (2013)</li> </ul>
<b>Tavoitteiden asettaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keskimäärin 5-6 tavoitetta</li> <li>- sisältö riippuu täysin esimiehestä. Osa laatii mitattavia tavoitteita ja osa sanallisia tavoitteita</li> <li>- kaivataan vaikuttavuutta suorituksen arviointiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3-5 tavoitetta</li> <li>- ymmärrettäviä, toteuttamiskelpoisia, todennettavia tai mitattavia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wink (2007)</li> <li>- Lindholm ym. (2012)</li> <li>- Aarnikoivu (2016)</li> <li>- Keskinen &amp; Keskinen (2005)</li> <li>- Autio ym. (1989)</li> <li>- Valpola (2012)</li> <li>- Meretniemi (2012)</li> <li>- Lankinen ym. (2004)</li> <li>- Poikela (2005)</li> <li>- Scott-Lennon (1999)</li> </ul>
<b>Kehittymissuunnitelma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei laadita erillistä suunnitelmaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jokaiselle olisi hyvä laatia suunnitelma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskinen &amp; Keskinen (2005)</li> <li>- Autio ym. (1989)</li> </ul>
<b>Palautteen antaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehet kaipaavat enemmän palautetta alaisiltaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- molempien kyettävä antamaan, kuuntelemaan ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskinen &amp; Keskinen (2005)</li> </ul>

		ottamaan vastaan molemmipuolista palautetta	- Autio ym. (1989) - Asmuß (2008) - Valpola (2012) - Mäntysalo (2014) - Ahven (2015) - Wink (2007) - Ruoranan (2011)
<b>Kuluvan kauden seuraaminen</b>	- muun toiminnan ohessa - ei väli- tai puolivuotiskusteluita	- muun toiminnan ohessa - seuranta-, väli- ja puolivuotiskeskustelu	- Keskinen & Keskinen (2005) - Wink (2007)
<b>Keskusteluiden laatua heikentäviä tekijöitä</b>	- kiire - riittämättömät resurssit - keskittyminen suorituksen arviointiin - palkkaneuvotteluasenne - osapuolten kyynisyys - luottamuksen puute - oman edun tavoittelu - liiaksi ohjaavat ohjeet - numeraalinen arviointi - painottuminen järjestelmiin - tietojärjestelmien tekninen toimimattomuus ja vaikea käytettävyys - arviointiperusteiden leväpörsäisyys ja tulkinnanvaraisuus - arvioinnin linjausten eroavaisuudet yksiköiden välillä - arvioinnin yhteisen linjan puuttuminen - vaikutukset palkkaan - skeptisyys, aiemmat negatiiviset kokemukset	- kiire - keskusteluiden pinnallisuus ja epämääräisyys - tavoitteiden ylimalkaisuus - luottamuspuula - pelkkä arviointitilaisuus tai palkkakeskustelu - muutoseikkoihin ja järjestelmiin tai lomakkeisiin keskittyminen	- Keskinen & Keskinen (2005) - Wink (2007) - Lindholm ym. (2012) - Lankinen ym. (2004)
<b>Keskusteluiden laatua parantavia / onnistuneiden kehityskeskusteluiden tekijöitä</b>	- molempien osapuolten valmistautuminen - säännöllisyys - pakollinen ”pysähtyminen” ja ”pakko” käydä kaikkien osalta - sitouttaminen - kannustaminen - kehitysmahdollisuus yksilölle ja koko organisaatiolle - palautteen antomahdollisuus - aito molemmien puoleinen keskustelu - pakollinen pysähtyminen suorittamisesta ja tilanteen arviointi - rehellisyys - vaikutuksen palkkaan - aiemmat positiiviset kokemukset - avoin ilmapiiri - jatkumo tulevalle kaudelle	- valmistautuminen - keskusteluita pitkin vuotta, säännöllisyys - tiedotus tavoitteista ja tehtävistä - aito ja avoin vuorovaikutus sekä läsnäolo - oikeudenmukaisuus - vaikuttamismahdollisuus - palautteen antaminen ja saaminen - konkreettiset päätökset - kehitysmisrauha - päätösten ja tavoitteiden seuranta	- Keskinen & Keskinen (2005) - Wink (2007) - Lindholm ym. (2012) - Lankinen ym. (2004) - Karvonen (2016) - Ruoranan (2011) - Lahti (1990, 1994, 1999) - Keto (2005) - Kallio (2002) - Asmuß (2008) - Bernot (2014)

## 5.2 Kehityskeskusteluiden kehittämis- ja toimeenpanosuositukset

Tutkimuksessa esitetään tämän tutkimuksen haastateltavien esimiesten keskeiset kehittämisohdotukset havaintoina. Johtopäätökset ja toimeenpanosuositukset perustuvat tutkijan omiin kokemuksiin kehityskeskusteluista sekä myös tämän tutkimuksen ja kehityskeskusteluteoriassa ilmenneiden kehityskeskusteluiden esimerkkitaustien kautta kerättyyn tietoon. Kehittämis- ja toimeenpanosuositukset esitetään käytännön kehittämisohdotuksina ja niillä vastataan tutkimuksen toiseen pääongelmaan eli miten kehityskeskusteluita

voitaisiin kehittää osana suorituksen johtamista? Kohdeorganisaatio voi soveltaa ja hyödyntää näitä ehdotuksia oman toimintansa kehittämiseksi. Havaintoja ja toimeenpanoesityksiä voidaan hyödyntää yleisellä tasolla ja soveltuvien osin myös muissa organisaatioissa ja niiden kehityskeskusteluissa.

**Havainto 1:** Kehityskeskusteluiden ohjeistukset ja määräykset voivat ohjata esimiehiä käymään kehityskeskusteluita liikaa mekaaniseen ja määrälliseen suorittamiseen, laadullisten ja vuorovaikutuksellisten keskusteluiden sijasta. Tässä tutkimuksessa ilmenneiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että esimiehet pääsääntöisesti kokivat annetut ohjeistukset ja määräykset riittäviksi. Kuitenkin tutkijan vertaillen teoreettista tietoa, empiirisiä kokemuksia ja myös omia havaintojaan oli niiden ja kehityskeskusteluista annettujen ohjeiden osalta havaittavissa selviä painotusten ja näkökulmien eroja. Ohjeistukset painottuvat esimiesten suorittamien erilaisten lupien, tietojen ja oikeuksien tarkastamiseen, kehityskeskustelulomakkeiden tekniseen suorittamiseen sekä suoritusten osalta määräämällä tehtäviin ilmoituksiin. Pääesikunnan kehityskeskusteluohjeistukset ja määräykset velvoittavat alajohtoportaan eli muun muassa Porin prikaatin henkilöstöosaston kokoamaan kaikki kehityskeskusteluissa kerätyt aineistot. Säännösten mukaisesti Porin prikaatin omien ohjeistuksien ja määräysten sisältö painottuu erilaisiin mekaanisiin tarkastuksiin ja lomakkeiden täyttämisiin. Ohjeistukset ja määräykset saattavat ohjata erityisesti kokemattomien, kehityskeskusteluita käymättömien esimiesten toimintaa liikaa mekaaniseksi suorittamiseksi. Porin prikaatin henkilöstöosaston järjestämissä esimiesten kehityskeskustelukoulutuksissa painotetaan kuitenkin myös laadullisia asioita. Mikäli esimies ei ole ollut näissä koulutuksissa, hän saattaa käydä kehityskeskustelut pelkästään annettujen ohjeistusten ja määräysten mukaisesti ymmärtämättä kehityskeskusteluiden ydintarkoitusta.

**Kehittämisen ja toimenpidesuosituksena** esitetään, että ohjeistusten ja määräysten tulisi painottua enemmän laadullisten ja vuorovaikutteisten keskusteluiden käymisen ohjeistamiseen kuin vain määrällisten ja mekaanisten asioiden tarkastamiseen ja suorittamiseen. Tarkennettuja havaintoja esitetään havainnossa 3 ja 4.

**Havainto 2:** Edelliseen havaintoon liittyen esimiehet kokevat, että kehityskeskusteluihin on lisätty varsinaisiin keskusteluihin kuulumattomia asioita ja keskustelut keskittyvät liikaa suorituksen arviontiin. Johtopäätöksenä todettakoon, että kehityskeskustelukokonaisuutta tulisi selkeyttää ja painopisteen tulisi olla esimiehen ja alaisen välisissä kahdenkeskisissä ja vuorovaikutteisissa keskusteluissa. Tämä vapauttaisi niin esimiehen kuin alaisenkin resursseja, ja he voisivat keskittyä enemmän keskusteluiden laatuun kuin määrälliseen suorittamiseen.

**Kehittämisen ja toimenpidesuosituksena** esitetään, että varsinaisista esimiehen ja alaisen kahdenkeskeisistä kehityskeskusteluista karsitaan pois kaikki muu, paitsi menneen kauden tarkastelu ja arviointi, tulevan kauden tavoitteiden ja tehtävien asettaminen sekä näihin liittyvä molemmien puoleinen palautteen antaminen. Sitä vastoin erilaiset

muut asiat, esimerkiksi alaisten tietoturvakoulutusten ja oikeuksien sekä omien ja lähiomaisen yhteystietojen tarkistaminen, fyysisten kuntotestien läpikäyminen, lupien ja oikeuksien tarkastaminen ynnä muut sellaiset mekaaniset asiat olisi siirrettävä pois varsinaisista kehityskeskusteluista. Vaihtoehtoisesti ne voitaisiin ohjeistaa tehtäväksi kokonaan jossakin muussa yhteydessä tai ainakin erikseen pidettävässä, kehityskeskusteluun liittyvässä tilaisuudessa.

**Havainto 3:** Esimiehet kaipaavat kehityskeskusteluosaamisen lisäämistä ja myös suoritusarviointien selkeyttämistä. Suoritusarviointeja pitäisi yhtenäistää ja esimiesten osamista lisätä esimerkiksi jakamalla vertaiskokemuksia tai järjestämällä käytännön case-harjoitteluja. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiesten kehityskeskusteluvalmiuksien lisäämisellä voidaan parantaa keskusteluiden laatua, mikä hyödyttää sekä esimiehiä että alaisia ja koko organisaatiota.

**Kehittämis- ja toimenpidesuosituksena** esitetään, että hallintoyksikön henkilöstöosasto järjestää pakollisena perehdyttämiskoulutuksena kaikille uusille esimiehille täydennyskoulutusta. Täydennyskoulutuksessa käsitellään nykyisen sähköisen järjestelmän teknisen suorittamisen lisäksi esimiesten vuorovaikutustaitoja, keskustelutekniikoita ja luontevia valmistautumistapoja keskusteluihin. Myös oikea tekninen kirjaaminen on tärkeää, sillä jos kirjaamista ei tehdä oikein, niin kehityskeskusteluiden tulokset eivät kirjaudu tai tallennu ja silloin niiden toteutumista ei voida jälkikäteen seurata. Henkilöstöosaston ohjaamana esimiehille voisi myös pitää koulutusta vuorovaikutteisten hyvien ja huonojen kokemusten jakamisesta sekä case-tyyppistä harjoittelua. Samassa koulutuksessa tulisi henkilöstöosaston ja esimiesten avoimesti ja rakentavasti keskustella suoritusarviointien toteutumisesta ja asteikon käytöstä sekä mahdollisesta yhtenäisen arviointilinjan määrittelemisestä. Eroavaisuuksia on siinä, miten eri esimiehet kokevat asteikon ja miten he asteikkoa käyttävät. Näitä arviointeja voitaisiin anonyymisti vertailla keskenään, esimerkiksi hyvien ja huonojen suoritusten arviointeja sekä niiden perusteluiden eroavaisuuksia. Samalla tulee edelleen muistaa, että lopullisen arvioinnin tekee kunkin alaisen esimies itse oman näkemyksensä mukaan, joten tulkinnalle tulee jättää mahdollisuuksia. Koulutuksessa voisi käsitellä myös esimiesten kokemusten jakamisen kautta tai henkilöstöosaston ohjaamana selvennystä alaisille annettavista henkilökohtaisten tavoitteiden määrästä, sisällöstä ja muotoilusta sekä tavoitteiden toteutumisen mittareista. Täydennyskoulutuksen voi myös liittää laajempaan esimiesvalmennukseen. Hallinto-osaston järjestämän koulutuksen lisäksi vastaavantyyppistä koulutusta voisi järjestää Maanpuolustuskorkeakoulun sotatieteiden maisteritutkinnon loppuvaiheessa, esimiesvalmennuksen tai esimies- ja johtamistoimintaa käsittelevän opintojakson yhteydessä. Näitä mahdollisia siihen liittyviä moduuleita ovat Työyksikön johtaminen ja kansainväliset yhteistoimintavalmiudet normaalioloissa -moduuli, Rauhan ajan perusyksikön johtaminen -opintojakso ja hallinto tai vastaavat opetustilaisuudet. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2019, 39–40; Maanpuolustuskorkeakoulu 2018, 18).

**Havainto 4:** Esimiehet kokevat, että osa alaisista pitää kehityskeskusteluja palkkaneuvotteluina. Lisäksi useiden alaisten valmistautumisessa ja asennoitumisessa keskusteluihin olisi parannettavaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että alaisten tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen kehityskeskusteluiden tarkoituksesta parantaisi alaisten valmiutta valmistautua laadullisemmin kehityskeskusteluihin. Laadukkaan valmistautumisen ja oikean asennoitumisen avulla keskusteluista saataisiin vuorovaikutteisimpia ja hedelmällisempiä, mikä hyödyttäisi sekä esimiestä että alaista.

**Kehittämisen- ja toimenpidesuosituksena** esitetään, että esimiesten täydennyskoulutuksissa kerrataan ja painotetaan kehityskeskusteluiden tarkoitusta ja merkitystä niin esimiehen, alaisen kuin koko työyhteisönkin kannalta. Kaikki lähtee esimiehistä, heidän asenteestaan sekä siitä, miten he kehityskeskustelut ohjeistavat ja niin sanotusti markkinoivat alaisilleen. Esimiesten täydennyskoulutukseen voisi liittää alaisten ohjeistamisen ja kehityskeskusteluihin motivoinnin. Näiden lisäksi hallintoyksikön koko henkilöstöä koskevissa yhteisissä tilaisuuksissa tulisi viestiä ja muistuttaa kehityskeskusteluiden tarkoituksesta ja merkityksellisyydestä. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi joukko-osaston tai vastaavan komentajan kausipuhuttelun yhteydessä ja vielä yksityiskohtaisemmin loppuvuonna tapahtuvassa puhuttelussa, jonka jälkeen vasta varsinaiset kehityskeskustelut alkavat. Kausipuhuttelussa hallintoyksikön komentaja, päällikkö, vastaava tai henkilöstöpäällikkö voisivat kerrata koko henkilöstölle kehityskeskusteluiden merkityksen ja tärkeyden.

**Havainto 5:** Suurimmat varsinaisten kehityskeskusteluiden epäkohdat ja kehittämishavainnot ilmenivät henkilöstön menneen kauden suorituksen arvioinnissa. Arviointikriteereitä ei koettu riittäviksi, mikä johtaa arvosteluiden ja niiden asteikon vaihtelevuuteen esimiesten kesken. Tämä taas johtaa arviointien oikeudenmukaisuuden, luotettavuuden ja uskottavuuden horjumiseen.

**Kehittämisen- ja toimenpidesuosituksena** esitetään, että joko nykyisiä arvioitavien kohtien kuvauksia ja numeerisia arviointikriteerejä selkeästi tarkennetaan tai rakennetaan täysin uusi suorituksen arviointijärjestelmä. Nykyisen suoritusarvioinnin numeeriset arviointiperustelut antavat esimiehille ja alaisille liikaa tulkinnanvaraa. Jokainen numero (1-5) pitäisi olla ohjeistuksessa sanallisesti avattuna ja kuvattuna mahdollisimman yksiselitteisesti. Alaisten tekemän itsearvioinnin avoimiin sanallisiin kohtiin tulisi olla pakko vastata ja täten pakottaa alaiset pohtimaan ja perustelemaan omat arvionsa. Esimiesten alaisilleen antamien henkilökohtaisten tavoitteiden merkitys pitäisi huomioida konkreettisemmin. Henkilön vaihtaessa uuteen tehtävään, tulisi arviointisääntöjen olla selkeämmät. Näiden osalta pitää ohjeistaa, jatketaanko arviointia edellisen arvioinnin perusteella vai asetetaanko alaiselle jokin ohjeellinen lähtötasoarvio. Näin tehdään uusien työntekijöiden osalta. Pitäisikö jokaisella henkilöstöryhmällä olla omat arviointikohdat ja asteikot, kuten heillä on omat palkkaluokatkin, vai tuleeko koko henkilöstöllä olla nykyisenkaltaisen yhtenäinen arviointimittaristo. Harkittavaksi esitetään suoritusarviointien

läpinäkyvyyden lisäämistä. Arvioinnit voisivat olla julkisia ja kaikkien tiedossa. Tällöin arvoinnit olisi pakko perustella ja mahdolliset maksimaalisen oman edun tavoittelijat tulisivat selkeämmin esille. Edelleen huomioitava on työpistekohtaiset eroavaisuudet ja esimiehen oikeus omaan harkintaan tietyssä määrin sillä viime kädessä kehityskeskustelut ja suoritusarviointi on aina esimiehen ja alaisen kahdenvälinen tilaisuus. Esimiehen velvollisuutena ja oikeutena on tuntea alaisensa ja hänen suoritukseensa vaikuttavat tekijät parhaiten.

**Havainto 6:** Esimiesten vaihtuessa kehityskeskusteluiden historiatieto eli aiemmin käytyjen keskusteluiden tulosten perustelut eivät periydy uusille esimiehille riittävällä tasolla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyksikön kehityskeskusteluhistorian ja tietoisuuden siirtyminen uudelle esimiehelle varmistaisi kehityskeskusteluiden jatkuvuuden. Tämä lisäisi myös esimiesten alaistensa tuntemista. Tehtävien vaihtamiseen liittyvä perehdytys liittyy kaikkeen esimiestoimintaan, ei vain kehityskeskusteluihin. Voidakseen arvioida työyksikköä ja sen suoritusta oikein, on uuden esimiehen tiedettävä edeltäjänsä alaisilleen antamat arviot ja niiden perustelut. Samalla uusi esimies oppii tuntemaan alaisensa. Näin toimien keskustelut sitouttavat ja motivoivat alaisia paremmin keskusteluiden käymiseen, koska keskusteluiden tulokset eivät silloin henkilöidy esimieheen. Tämä lisäisi keskusteluiden ja erityisesti suoritusarviointien tasalaatuisuutta.

**Kehittämiskä ja toimenpidesuosituksena** esitetään väistyvän esimiehen ja uuden esimiehen tehtävänvaihdon yhteydessä toteutettavaa pakollista uuden esimiehen riittävää perehdyttämistä. Perehdyttämisen toteutuminen tulisi kyetä jollakin tavalla todentamaan henkilöstöosastolle ja henkilöstöosastolla tulisi olla tarkastamisvelvollisuus perehdyttämisen toteutuksesta. Perehdyttämisen toteutustapa jätetään esimiesten päätettäväksi. Vähintään olisi kuitenkin varmistauduttava siitä, että uusi esimies on omasta mielestään saanut riittävän perehdytyksen tehtäviinsä.

**Havainto 7:** Osa esimiehistä kokee, että kehityskeskusteluissa käytettävät tietojärjestelmät eivät teknisesti ole tarpeeksi luotettavia laadukkaiden ja keskeytyksettömien keskusteluiden käymiseen. Johtopäätöksenä todettakoon, että kehityskeskusteluissa käytettäviä tietojärjestelmiä tulisi sujuvoittaa ja taata niiden luotettavuus.

**Kehittämiskä ja toimenpidesuosituksena** esitetään, että PVSAP-tietojärjestelmiä parannettaisiin työyhteisön yhteistavoitteiden osalta. Esimiesten ja heidän esimiestensä pitää pystyä kirjaamaan sinne myös työyhteisön yhteisiä tavoitteita. Samalla esitetään edelleen kehitettäväksi PVSAP-tietojärjestelmän kehityskeskusteluosuuden luotettavuutta ja toimivuutta. PVSAP-tietojärjestelmän pitäisi toimia automaattisesti siten, että esimiesten ei tarvitsisi kehityskeskusteluiden aikana pelätä palvelinyhteyden katkeamista. Tällä hetkellä heidän on määräajoin, kesken keskusteluita tallennettava sähköistä lomaketta, ettei lomakkeelle kirjattuja asioita menetetä. Kokonaan eri tilaisuudessa tai ainakin erillään kehityskeskusteluista voisivat olla PVSAP-tietojärjestelmään lisättävät henkilöstön täydennyskoulutukset ja kartoitukset ynnä muut henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat tekijät.

Ilmoittautumiset ja kartoitukset voisivat toimia samalla tavalla kuin palvelushalukkuudet valmiine valintavaihtoehtoineen, jolloin ilmoittautumisten kirjaaminen helpottuisi ja niiden seuraaminen olisi mahdollista, jopa valtakunnallisesti.

### 5.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen alaongelmien tukemana tutkimustulosten yhteenvedolla kootaan vastaus tutkimuksen ensimmäiseen päätutkimusongelmaan, eli miten Porin prikaatin esimiehet kokevat kehityskeskustelut osana henkilöstönsä suorituksen johtamista? Yhteenvetona voidaan todeta, että kehityskeskustelut ovat hyvin toteutettu, kehityskeskusteluista ohjaavat merkittävästi Puolustusvoimien antamat määräykset ja ohjeistukset sekä keskusteluissa käytettävät tietojärjestelmät. Kehityskeskusteluiden toteutus ja rakenne noudattavat hyvin pitkälti aiempien tutkimusten tuloksia ja kirjallisuuden kuvaksia. Merkittävimmät erot olivat kehityskeskusteluista koskevassa koulutuksessa ja suorituksen arvioinnissa. Esimiehet kokivat kehityskeskustelut tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Esimiesten kokemuksissa heijastui kuitenkin näkemys kehityskeskusteluista osittain irrallisena, kerran vuodessa tehtävänä mekaanisena suorituksena. Haastateltavien tuomissa varsinaisissa kerran vuodessa suoritettavien kehityskeskusteluiden ulkopuolisissa havainnoissa ilmeni suorituksen johtamisen elementtejä. Kuitenkaan osa esimiehistä ei kokenut tai tunnistanut tutkimuksen viitekehyksen (kuvio 1) mukaisesti kehityskeskusteluista yhdeksi suorituksen johtamisen työkaluksi, jossa eri osia tarkastellaan määrätietoisesti, suunnitelmallisesti, ohjatusti ja säännöllisesti.

Tutkimuksen yhtenä keskeisenä havaintona voidaan todeta, että kehityskeskustelut tulisi nähdä enemmän osana suorituksen johtamisen kokonaisuutta ja prosessia, kuin yhden kerran vuodessa suoritettavana kaiken kokoavana tilaisuutena. Osa esimiehistä halusi liitettäväksi kehityskeskusteluihin tai niiden yhteyteen tulevan kauden henkilöstökäytön suunnitteluun liittyviä asioita, kuten vuosilomasuunnittelun, täydennyskoulutukset sekä sotaharjoitusten ja henkilöstön keskeisten tapahtumien suunnittelun. Huomiona todettakoon kuitenkin, että osalle esimiehistä kehityskeskustelukokonaisuus on jo nykyisellään liian vaativa prosessi. Osa esimiehistä koki jo nykyisten kehityskeskusteluiden olevan liian raskaita ja työläitä, jolloin kokonaisvaltainen henkilöstön asioiden tarkastaminen ja käyttösunnittelu vie aikaa ja huomiota pois varsinaisista esimiehen ja alaisen kahdenkeskisistä kehityskeskusteluista. Johtopäätöksenä todettakoon, että edellä esitetyt lisäasiat liittyvät enemmän toiminnan ja resurssien sekä henkilöstön käytön suunnitteluun, eli suorituksen johtamisen kokonaisprosessiin kuin varsinaisiin kehityskeskusteluihin.

Kehittämis- ja toimenpidesuosituksena esitetään, että kehityskeskusteluissa panostetaan mieluummin kerran vuodessa tapahtuvaan esimiehen ja alaisen kahdenkeskiseen ja laadulliseen kehityskeskusteluun kuin määrällisten ja mekaanisten asioiden tarkasteluun.



Samalla esitetään harkittavaksi, että nykyohjeistukseen lisätään kehityskeskusteluiden minimisuosituskeston lisäksi maksimikestosuositus, eli kuinka kauan kehityskeskustelut saisivat kestää. Niin painotettaisiin kuluvan kauden jatkuvaa toimintaa eli suorituksen arviointia ja seuraamista. Kokonaisuutena kehityskeskustelut tulisi nähdä osana suorituksen johtamisen jatkuvaa prosessia, johon voi kuulua väli- tai puolivuotiskehityskeskusteluja. Välikeskustelujen lukumäärän voisi jokainen esimies päättää tarpeen mukaan. Tämän ei kuitenkaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella tulisi olla pakollista. Väli- tai puolivuotiskehityskeskustelujen pitämisestä voisi olla maininta Puolustusvoimien kehityskeskusteluiden ohjeistuksissa. Välikeskustelut keventäisivät myös varsinaisten kehityskeskusteluiden kestoja ja takaisivat kaikille esimiehille sekä alaisille aidon mahdollisuuden esimiehen ja alaisen välisiin kahdenkeskisiin laadukkaisiin kehityskeskusteluihin. Myös osapuolten valmistautumista helpotettaisiin, kun kehityskeskustelu ei olisi kertaluonteinen kaikki kerralla kuntoon -suoritus. Se olisi silloin pitkin vuotta tapahtuvaa jatkuvaa ja useammassa osassa olevaa suorituksen johtamista, mikä käytännössä ilmenisi erilaisten keskustelujen ja tarkasteluiden kokonaisuutena.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuskysymysten tiivistetyt vastaukset

Tutkimuksessa oli seuraavat kaksi pääongelmaa, joihin esitetään tutkijan toimesta tiivistetyt vastaukset ja kehitysehdotukset.

- 1) Miten Porin prikaatin esimiehet kokevat kehityskeskustelut osana henkilöstönsä suorituksen johtamista?

Tutkimukseen haastatellut esimiehet kokivat kehityskeskustelut hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Esimiesten merkittävimmät havainnot koskivat kehityskeskusteluiden suorituksen arviointia. Suorituksen johtamisen näkökulmasta yhtenä keskeisenä havaintona oli, että kehityskeskustelut tulisi nähdä laajemmin osana alaisten jatkuvaa suorituksen johtamisen kokonaisuutta. Kehityskeskustelut koettiin osin erillisinä kerran vuodessa pidettävinä käskettyinä suorituksina. Kehityskeskustelut tulisi muuttaa konkreettisemmiksi johtamisen työvälineiksi. Esimies voisi kehityskeskustelujen avulla suunnitelmallisesti, säännöllisesti ja ohjatusti johtaa organisaationsa henkilöstövoimavaroja kohti koko organisaation tavoitteita. Kehityskeskustelut voitaisiin muuttaa joustavammaksi prosessiksi esimerkiksi väli- tai puolivuotiskehityskeskusteluiden avulla. Tällöin ne olisivat enemmänkin koko vuoden aikana tapahtuvaa jatkuvaa suorituksen johtamisen prosessia.

- 2) Miten kehityskeskusteluita voitaisiin kehittää osana suorituksen johtamista?

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa, eli Porin prikaatissa kehityskeskustelut on toteutettu hyvin. Siitä huolimatta tutkija esittää kehityskeskusteluiden toteuttamisen osalta useita kehittämis- ja toimenpidesuosituksia. Näitä ehdotuksia voidaan hyödyntää kehityskeskusteluiden kehittämisessä.

Ensinnäkin kehityskeskusteluiden ohjeistuksissa ja määräyksissä, samoin kuin koulutuksessakin tulisi painottaa aiempaa enemmän esimiehen ja alaisen välistä laadullista ja vuorovaikutuksellista keskustelua. Edellä mainittua suositusta tukisi toinen ehdotus, jossa kehityskeskusteluista poistettaisiin kaikki sellaiset asiat, jotka eivät suoranaisesti liity itse kehityskeskusteluihin ja vuorovaikutuksellisuuteen, kuten esimerkiksi erilaisten lupien ja oikeuksien tarkastamiset. Kolmas ehdotus on, että uusille esimiehille tulisi olla pakollisena koulutuksena kehityskeskusteluiden keskeiseen tarkoitukseen perehtyminen sekä myös opetusta keskusteluiden tekniseen ja vuorovaikutukselliseen käymiseen. Kehityskeskusteluiden merkitystä ja tarkoitusta tulisi korostaa sekä alaisille että myös koko työyhteisölle. Neljäs ehdotus on, että kehityskeskusteluiden suorituksenarvioinnin

arviointikriteerejä ja arvioitavien kohtien kuvauksia pitäisi tarkentaa. Tarvittaessa tulisi luoda uusi suorituksen arviointijärjestelmä. Esimiehen vaihtuessa olisi väistyvän ja uuden esimiehen tehtävävaihdon yhteydessä hyvä toteuttaa pakollinen ja todennettavissa oleva riittävän laadukas perehdytys. Perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon muun muassa työpisteen kehityskeskusteluhistorian ja tietoisuuden siirtyminen uudelle esimiehelle suorituksenarvioinnin yhtenäisen ja oikeudenmukaisen linjan turvaamiseksi. Viimeisenä kehitysehdotuksena esitetään, että PVSAP-tietojärjestelmän käytettävyyttä ja toimivuutta pitäisi parantaa sekä muun muassa tietojärjestelmän työyhteisön yhteistavoitteiden toiminnallisuus tulisi saada toimivaksi.

## 6.2 Käytetyt lähteet ja lähdekritiikki

Johtamisen eri osa-alueista, kuten kehityskeskusteluista, suorituksen ja osaamisen johtamisesta on hyvin erilaista ja eritasoista lähdemateriaalia. Näin ollen aihetta voidaan myös tarkastella eri näkökulmista. Tutkija on tutkimusta tehdessään pyrkinyt lähteiden valinnassa ja niiden tulkinnassa kriittisyyteen. Lähteissä on huomioitu niin tieteelliset tutkimukset ja artikkelit. Huomion arvoista on, että kehityskeskustelun ulkomaalaisissa käsitteissä jossain määrin vakiintumatonta käytäntöä. Tämän tutkimuksen lähdeaineistossa on osin painotettu ja rajattu koskemaan vain kotimaisia tutkimuskohteita, sillä tutkimuksen kohdeorganisaatiokin on varsin kotimainen. Kuitenkin myös englanninkieliset tutkimustulokset ja kirjallisuus on huomioitu siinä laajuudessaan missä niiden on katsottu tuovan tälle tutkimukselle lisäarvoa. Tutkimustiedon oletetaan kumuloituvan vanhemmasta tiedosta uuteen ja täten lähteiden osalta on käytetty uusimpia julkaisuja, kuitenkin huomioiden alkuperäisteosten aineiston kunnioitus. (Hirsjärvi ym. 2004, 101–102.)

Tämän tutkimuksen päänäkökulmana on kehityskeskusteluiden suorituksen ja osaamisen johtaminen esimiesten näkökulmasta kotimaan julkishallinnon organisaatiossa. Täten myös kehityskeskusteluiden lähdeaineisto painottuu kotimaisiin tutkimuksiin ja alan keskeiseen kirjallisuuteen unohtamatta ulkomaistakaan tutkimustietoa. Kaikki käytettävät lähteet on valittu siten, että ne tuottavat tutkimukselle jotakin lisäarvoa.

## 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisessä tutkimuksessa täydellinen objektiivisuus on tavoiteltavaa, mutta ei tavoitettavissa oleva asia (Metsämuuronen 2006, 17). Tutkijalla on aina jokin ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta ja sen lopputuloksista. Metsämuuronen mukaan ongelmallista se on silloin, mikäli tutkija jääräpäisesti pitää ennakkokäsityksistään kiinni, eikä anna tutkimusaineiston tai tieteellisten analysointimenetelmien ohjata tulkintoja luotettavaan ja

uskottavaan muotoon. Metsämuuronen korostaa myös sitä, että aineiston analysoinnin voi tehdä luotettavasti vain tutkija itse, sillä tutkimuksen aikana hän on parhaiten perehtynyt tutkimuksen aihealueeseen ja varsinaiseen tutkimuksen kohteeseen. (Metsämuuronen 2006, 122.) Tämä ongelma on tässä tutkimuksessa huomioitu siten, että tutkija tuo esille avoimesti oman taustansa ja liityntäpintansa tutkittavaan aiheeseen ja kohteeseen.

Tutkijalla itsellään on tutkittavasta aiheesta ja sen kohteesta omakohtaista käytännön kokemusta ja näin ollen vahvojakin ennakkokäsityksiä ja -oletuksia. Tutkimuksessa tämä koetaan kuitenkin vahvuutena, koska tutkija käytännössä tietää hyvin, miksi ja mitä hän on tutkimassa. Tutkija ymmärtää paremmin tutkittavaa ilmiötä, kun hän tuntee entuudestaan tutkimuksen kohteen toimintaympäristön ja -kulttuurin. Luotettavuuden kannalta tutkija tiedostaa omat ennakkokäsityksensä ja -odotuksensa. Tutkija ei kuitenkaan anna niiden ohjata tutkimusta tai sen tuloksia, vaan luottaa tiukasti tutkimuksen tekemisestä ja analysoimisesta annettuihin tieteellisiin ohjeistuksiin. Tutkija pitää erillään olettamukset ja faktatiedon sekä esittelee tutkimuksessa kerätyt havainnot ja niiden tulokset sellaisena kuin ne ovat. (Metsämuuronen 2006, 123.)

Aineiston keruussa on huomioitu laadukkuus jo haastattelurungon laatimisesta lähtien. Haastattelun teemat ja kysymykset on ennalta määriteltä ja mietitty tutkimusaiheen keskeisten teemojen mukaan. Teemojen ja pääkysymysten lisäksi on huomioitu haastattelun aikana ilmenneet tutkimusarvoa lisäävät lisäkysymykset. Haastattelujen teknillinen luotettavuus on varmistettu kahdella erillisellä tallentimella. Haastattelut on tallennettu samanaikaisesti sekä matkapuhelimen ääninauhurisovelluksella että erillisellä sanelinlaitteella. Välittömästi haastatteluiden jälkeen tutkija on laatinut niistä haastatteluista pika-analyysin, johon hän on kirjannut haastattelun keskeiset havainnot teemoittain. Aineisto on litteroitu mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen sen ollessa vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Samalla aineisto on tullut myös varmuusdokumentoitua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185.)

Tämän tutkimuksen aineiston raportointi pyrkii huomioimaan tutkimuksen ja opinnäytetyön tieteelliset vaatimukset, mutta samalla myös kohdejoukon tarpeet. Tutkimusraportti pyrkii olemaan tieteellisesti pätevä tutkimus ja käytäntöön vietävissä oleva käyttökelpoinen raportti. (Metsämuuronen 2006, 126.) Raportti myös kuvaa koko tutkimuksen kulun ja sen vaiheet, niin kuin ne on toteutettu (Varto 2006, 114). Analyysissa on otettu huomioon epävirallisetkin ilmaisut, mikäli ne ovat tutkimustilanteessa tulleet esille.

Tutkimus on pätevä, sillä tulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä (Varto 2006, 103). Tutkija kunnioittaa alkuperäistä tieteellistä kirjallisuusaineistoa ja haastatteluiden aineistoa, vaikkakin lähestyy aineistoja useilla eri tavoilla. Tutkijan omissa tulkinnoissa on huomioitu aineiston alkuperäisyyden kunnioittaminen. Tutkimuksen edetessä on tarkennettu tutkimustehtävää tutkittavan ilmiön ja tavoitteiden mukaiseksi. Osa-alueet, kuten aineistonhankinnan menetelmät eli käytännössä haastattelun toteutussuunnitelma ja kysymykset ovat tarkentuneet tutkimuksen edetessä

aina valmistelusta ja pilotoinnista lopulliseen muotoonsa. Samalla tutkija on tarkastellut ja pohtinut erilaisia näkökulmia painottaen tutkimuksen alkuvaiheita, jolloin erilaisia toteutus- ja näkökulmavaihtoehtoja punnittiin keskenään. Vaihtoehtoista on valittu kokonaistavoitteiden ja käytännön käytettävyyden kannalta parhaat vaihtoehdot. Näkökulmia ei ole kuitenkaan missään tutkimuksen toteutusvaiheessa unohdettu, vaan tehtyjä valintoja on tarkasteltu kriittisesti. Täten tutkimus on toteutettu siten, että on saavutettu paras mahdollinen lopputulos. (Metsämuuronen 2006, 126.)

Tutkimuskysymykset sekä haastattelun pääkategoriat, teemat ja kysymykset on rakennettu teorian kautta kuvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusta tehtäessä on otettu huomioon se, että tutkija itse on parhaiten perehtynyt tutkittavaan kohteeseen ja ilmiöön. Haastatteluiden virhetulkintoja on minimoitu siten, että tutkija on henkilökohtaisesti suorittanut kaikki haastattelut ja analysoinut niiden aineiston. Haastateltavat on valittu suoraan tehtävien mukaan ja haastateltavina ovat olleet kaikki kyseisissä tehtävissä toimivat esimiehet. Täten haastateltavien valinnasta johtuvat virheet on minimoitu. Lisäksi haastatteluaineiston siirtämisessä analysoitavaan muotoon on huomioitu siirtämistarkkuus ja siirtämisessä tapahtuvien virheiden mahdollisuus. Aineistot on siirretty analysoitavaan muotoon tutkijan itsensä toimesta ja samalla tutkija on tarkastanut aineiston virheettömyyden. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 129–130.)

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus tietystä tapauksesta ja kohteesta eli tässä tapauksessa Puolustusvoimien joukko-osastosta Porin prikaatista. Metsämuuronen (2006) mainitsee tapaustutkimukselle olevan ominaista se, että se ei ole yleistettävissä. Toisaalta samankaltaisten ilmiöiden ja kohteiden joukossa tutkimus on mahdollista yleistää, jos tapauksista tai kohteista on löydettävissä yhteisiä ja yhdistäviä tekijöitä. Tapaustutkimuksen itsetarkoitus ei ole yleistäminen, vaan tapauksen eli tutkimuksen kohteen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2006, 92.) Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saada tuloksista yleistyksiä, joita esiintyy myös muissa samankaltaisissa kohteissa. (Varto 2006, 101). Myös Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 129) mukaan vastaavissa olosuhteissa tehtyjä haastatteluja ja tutkimustuloksia voidaan soveltaa samankaltaisiin tapauksiin. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tuleekin huomioda, että Porin prikaati on yksi Puolustusvoimien ja Maavoimien joukko-osasto. Täten tuloksia voidaan jossain määrin soveltaa Puolustusvoimiin ja mahdollisesti muihinkin julkishallinnon laitoksiin. Edellytyksenä on, että ymmärretään ja otetaan huomioon Porin prikaatin ominaispiirteet.

## 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tieteelliselle tutkimukselle on tärkeää se, että tutkimus on toistettavissa eli joku toinen voi tehdä saman tutkimuksen uudestaan. Uudelleen toistettavuus lisää tarkastelu- ja uudelleenkäyttömahdollisuuksia. (Metsämuuronen 2006, 17; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–

163). Tämän tutkimuksen kaltaisen tai samantyyppisen tutkimuksen voisi tehdä samanaikaisena jossain muussa Puolustusvoimien joukko-osastossa, toimipisteessä tai julkishallinnon organisaatiossa, jolloin tutkimustuloksille saataisiin vaihtoehtoja ja vertailukelpoista aineistoa.

Vaihtoehtoisesti tutkimusaiheen voisi toteuttaa laajemmin useammassa puolustushallinnon organisaatiossa määrällisellä strukturoidulla lomakekyselyllä. Kerättyä aineistoa voitaisiin vertailla keskenään huomioiden joukko-osastojen tai organisaatioiden ominaispiirteet ja eroavaisuudet. Täten saataisiin kattavamman tutkimusaineiston perusteella luotettavampia yleistyksiä. Näiden tutkimustulosten kautta puolustus- tai julkishallinnon kehityskeskusteluita voitaisiin kehittää vielä paremmiksi ja luotettavimmiksi.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat esimiehet. Vastaavan tutkimuksen voisi tehdä muille työntekijöille eli alaisille heidän näkökulmastaan. Tällöin saataisiin tutkittua tietoa alaisten kokemuksista ja näkemyksistä. Mielenkiintoista olisi verrata, vastaavatko alaisten kokemukset esimiesten kokemuksia. Esimiesten ja alaisten näkökulmien yhdistämisellä saataisiin laajempaa havaintoaineistoa tutkittavasta ilmiöstä.

Mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla esimiesten vaihtumisen vaikutus kehityskeskusteluihin. Miten esimerkiksi suorituksen arvioinnit muuttuvat tai muuttuuko alaisten valmistautuminen kehityskeskusteluihin esimiehen vaihtuessa tai aiheuttaako esimiehen vaihtuminen alaisissa stressiä.

Puolustusvoimien palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää voisi olla mielenkiintoista tutkia. Selvityksen voisi tehdä siitä, onko palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä riittävän kannustava ja vastaako se työn vaativuutta. Tarkemman tutkimuksen voisi tehdä kehityskeskusteluiden suorituksen arvioinneista ja niiden vaikutuksista palkkaukseen. Samalla suoritusarvointien kehitystä voisi tutkia määrällisesti käyttämällä hyväksi nykyisen suoritusarvointimallin historia-aineistoa ja analysoimalla siitä minimi- ja maksimiarvioiden sekä keskiarvon kehitykseen. Henkilöstön menneen kauden suoritusarvioinnista voisi selvittää vastaako se henkilöstön omia mielipiteitä suorituksesta. Mielenkiintoista olisi myös tietää, ovatko arvioinnissa käytetyt mittarit ja arvosteluasteikon kriteerit laadullisesti ja määrällisesti riittävän kuvaavia.

Kehityskeskusteluiden laadukkuutta voisi tutkia Ruorasan (2010) tutkimuksen menetelmillä eli kyselytutkimuksena, joka kohdistuisi niin esimiehiin kuin alaisiinkin. Tutkimuksen voisi toteuttaa määrällisenä strukturoituna monivalintakyselynä, jota täydentäisivät avoimet kysymykset. Aineisto analysoitaisiin tilastollisilla menetelmillä esimerkiksi faktorianalyysillä, jolla tutkittaisiin varsinaisissa kehityskeskusteluissa painotettavia asiakokonaisuuksia.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta (2016) *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kauppakamari, Helsinki.
- Aho, Mika (2011) *Konstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.
- Ahven, Susanna (2015) *Palkitsemisen ja toiminnan ohjauksen vaikutus työmotivaatioon –Suomen valtion turvallisuusviranomaisten kokemana*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto kauppakorkeakoulu, Pori.
- Armstrong, Michael (2006) *Performance management*. (3rd edition). Kogan page cop, Philadelphia.
- Ashdown, Linda (2014) *Performance management*. (1st edition). Kogan page cop, Philadelphia.
- Asmuß, Birte (2008) *Performance Appraisal Interviews: Preference Organization in Assessment Sequences*. Journal of Business Communication. University of Aarhus.
- Autio, Veli-Matti, Juuti, Pauli & Latva-Kiskola Elina (1989) *Kehityskeskustelut*. Johtamistaidon opisto, Turku.
- Bernot, M et al. (2014) *108 The Annual Performance Appraisal Interview – a Tool for Employee Development*. European Journal of Oncology Nursing 18.
- Borst, Rick; Lako, Christiaan & de Vries Michiel (2014) *Is Performance Measurement Applicable in the Public Sector? A Comparative Study of Attitudes Among Dutch Officials*. International Journal of Public Administration: Symposium on Broadening the Application of Performance Management.
- Cadwell, Charles M. (2000) *Performance Management*. American Management Association, USA.
- Fryer, Karen; Jiju, Antony & Ogden, Susan (2009) *Performance Management in the Public Sector*. International Journal of Public Sector Management. Iso-Britannia.

- Goh, Swee C. (2012) *Making Performance Measurement Systems More Effective in Public Sector Organizations*. Measuring Business Excellence. University of Ottawa, Canada.
- Gordon, Michael E. & Miller, Vernon D. (2012) *Conversations About Job Performance: A Communication Perspective on the Appraisal Process*. Business Expert cop., LLC, New York.
- Gruman, Jamie A. & Saks, Alan M. (2011) *Performance Management and Employee Engagement*. Human Resource Management Review. Canada.
- Culbertson, Satoris S.; Henning, Jaime B. & Payne, Stephanie C. (2013) *Performance Appraisal Satisfaction: The Role of Feedback and Goal Orientation*. Journal of Personnel Psychology. US.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1991) *Teemahaastattelu* (5. paino). Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka (1992) *Tutkimus ja sen raportointi* (4. uud. p.). Kirjayhtymä, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka; Sinivuori, Eila; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Huotari, Päivi (2009) *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveys toimessa: neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere
- Hyrskäs, Elina (2009) *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Ikonen, Ilkka (2013) *Henkilöstön suoritusarvioinnit turvallisuusorganisaatiossa*. Tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Ikonen, Ilkka (2015) *Suoritusarviointi ja organisaation suorituskyky, Case Maanpuolustuskorkeakoulu*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.



- Juuri, Pauli (1998) *Kehityskeskustelut, johtamisen perusta*. Johtamistaidon opisto, Oitmäki.
- Kallio, Tomi & Palomäki, Jari teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2011) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimusanalyysitavan valintaan*. Turun yliopisto. Hansaprint, Turku.
- Kallio, Susan (2002) *Kehityskeskustelut osana johtamista*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, Turku.
- Karvonen, Essi (2016) *Käsiteltyjen aiheiden vaikutus kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta*. Pro gradu -tutkimus. Turun yliopisto, Turku.
- Karhu, Jussi (2005) *Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta*. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, Lahti.
- Kauhanen, Juhani (2010) *Suorituksen johtaminen*. Infor, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Keskinen, Soili & Keskinen, Esko (2002) *Kehityskeskustelu yliopistoyhteisössä*. Digi-paino Turun yliopisto, Turku.
- Keskinen, Soili & Keskinen, Esko (2005) *Kehitystä ja keskustelua: kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä*. Turun yliopisto, Turku.
- Keto, Mirella (2005) *Motivoiko kehityskeskustelu?* Pro gradu -tutkimus. Turun kauppa korkeakoulu, Turku.
- Kuusinen, Päivi (2009) *Kehityskeskustelut – hyödyksi vai velvoitteeksi*. Pro gradu -tutkimus. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Lankinen, Paavo; Miettinen, Asko & Sipola Veikko (2004) *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Lee, Evans & Bae, Ki-Hwan (2017) *Simulation-Based Analysis of a Forced Distribution Performance Appraisal System*. Journal of Defense Analytics and Logistics. University of Louisville. Louisville, Kentucky, USA.

- Lehtonen, Teemu (2002) *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.
- Lindholm, Tommi; Pajunen, Rikka & Salminen, Jari. (2012) *Keskustele ja kehity: Lisää tehoa kehityskeskusteluihin*. J-Impact, Helsinki.
- Lukkari, Helena (2004) *Ryhmän kehityskeskustelu työyhteisön kehittämisen menetelmänä. Tapaustutkimus*. Pro gradu -tutkimus. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Maanpuolustuskorkeakoulu, Opintoasiainosasto (2018) *Opinto-opas 2018 Sotatieteiden maisteritutkinto*. Juvenes Print, Tampere.
- Maanpuolustuskorkeakoulu, Opintoasiainosasto (2019) *Yleinen opintojen opas 2019 Sotatieteelliset perus- ja jatkotutkinnot*. PunaMusta, Tampere.
- Maavoimien esikunta, Suunnitteluosasto (2019) *Päätös tutkimuslupa-anomukseen (Kankare)*. Normiasiakirja MP6755. Puolustusvoimat, Maavoimien esikunta, Mikkeli.
- Meretniemi, Irma (2012) *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum, Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari (toim.) (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mikkola, Piia (2016) *Teksti, agenda, artefakti: kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä*. Väitöskirja. University of Vaasa, Vaasa.
- Moon, Chiung & Lee, Joosung & Jeong, Chanseok & Lee, Jin & Park, Sungcheol Park & Lim, Siyeong (2007) *An Implementation Case for the Performance Appraisal and Promotion Ranking*. IEEE, International Conference on Systems, Man and Cybernetics.
- Mäntysalo, Heli (2014) ”Työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa kehityskeskustelulomakkeen laatimisessa erittäin tärkeä, jokaisen ääntä kuultava...!” *Strategiaan pohjautuva kehityskeskustelulomake yrityksen operatiiviseksi työkaluksi – henkilöstön kehittämisenäkökulma: Case: Yliopiston Apteekki*. Pro gradu -tutkimus. Turun yliopisto kauppakorkeakoulu, Pori.

- Scott-Lennon, Frank (1999) *Kehityskeskustelu*. Inforviestintä Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Syrjälä, Leena; Syrjäläinen Eija; Ahonen, Sirkka & Saari, Seppo. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä, Rauma.
- Patro, Chandra Sekhar (2018) “*Performance Appraisal*”. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition. Gayatri Vidya Parishad College of Engineering, India.
- Pellinen, Mona (2007) *Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Oy Marli Ab:ssä*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, Turku.
- Poikela, Esko (2005) *Luottamusta luova kehityskeskustelu*. Artikkel. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Porin prikaati, Henkilöstöosasto (2018) *Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu Porin prikaatissa 2018–2019*. Normiasiakirja MO24035. Puolustusvoimat, Porin prikaati, Säkylä.
- Puolamäki, Esa (2007) *Strateginen johdon laskentatoimi*. Tietosanoma, Paino As Pakett, Tallinna.
- Pääesikunta, Henkilöstöosasto (2012) *Johtajan käsikirja*. Ohjesääntö. Juvenes Print Oy, Tampere.
- Pääesikunta, Henkilöstöosasto (2013) *Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa*. Normiasiakirja HJ840. Puolustusvoimat, Pääesikunta, Helsinki.
- Pääesikunta, Henkilöstöosasto (2018) *Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa 2018–2019*. Normiasiakirja AO12715. Puolustusvoimat, Pääesikunta, Helsinki.
- Ruoranen, Raija (2011) *Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista*. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Tyson, Shaun (2015) "*Performance Appraisal*". Essentials of Human Resource Management. (sixth edition). Routledge. Taylor & Francis Group. Lontoo, UK & New York, USA.
- Varto, Juha (1996) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Valpola, Anneli (2000) *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. WSOY, Helsinki.
- Valpola, Anneli (2012) *Onnistu kehityskeskusteluissa*. Talentum, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2002) *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Vuorenmaa, Markku (2012) *Osaamisen johtaminen pk-yrityksen kansainvälisen kasvun elinkaarella*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Vuorensyrjä, Matti (2009) *Tulos- ja kehityskeskustelujen arviointi ja kehittäminen poliisihallinnossa*. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere.
- Wink, Heini (2007) *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa*. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere.

## LIITTEET

### LIITE 1 SAATEKIRJE JA HAASTATTELUKUTSU

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa asiantuntijaorganisaation liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa. Laadin opintoihini liittyen pro gradu -tutkimusta aiheesta: Kehityskeskustelut suorituksen johtamisessa. Käytännössä tutkin haastatteleamalla Porin prikaatin esimiesten **käsityksiä ja kokemuksia kehityskeskusteluista**. Tutkimusaihe on Turun yliopiston kauppakorkeakoulun tiedeyhteisön sekä Puolustusvoimien normiasiakirjalla MP6755 hyväksymä.

**Henkilökohtaiseksi haastatteluajaksi olemme puhelimitse sopineet xx.xx.2019 klo xx.xx.** Haastattelupaikkana toimii Säkylässä Sotilaskodin hiljainen huone ja Niinisolassa esikuntarakennuksen toimistohuone.

Haastatteluiden vastaamisen **helpottamiseksi ennen** haastattelun aloittamista pyydän **tutustumaan tutkimuksen pääkysymyksiin**

1. Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin?
2. Miten suoritat alaistesi käytävät kehityskeskustelut?
3. Miten yksikössäsi seurataan kehityskeskusteluiden tuloksia?
4. Miten mielestäsi kehityskeskusteluista voisi kehittää?
5. Onko jotain muuta mitä haluat sanoa kehityskeskusteluista?

Haastatteluun menee aikaa noin 60 minuuttia, mutta **pyydän varaamaan kokonaisuudessaan noin kaksi tuntia.**

Tutkimus selvittää mitä kehityskeskusteluilla ymmärretään yleisesti ja miten niitä ohjeistetaan pidettäväksi Puolustusvoimissa. Tutkimuksessa tutkitaan empiirisiä kokemuksia kehityskeskusteluista selvittämällä, miten perusyksiköiden päälliköt ja henkilöstöosaston edustajat kokevat kehityskeskusteluiden ohjeistukset, miten he valmistautuvat alaistensa kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin sekä miten he kokevat kehityskeskusteluiden käymisen. Lopputuloksena ja **pääta-voitteena on löytää konkreettisia havaintoja, miten kehityskeskusteluista voitaisiin kehittää** enemmän esimiehiä ja alaisia, eli koko organisaatiota hyödyttäväksi prosessiksi. Tavoitteena on tarkastella koko kehityskeskustelukokonaisuutta, eli sekä menneen kauden suorituksen arviointia, että tulevan tavoitteiden asettamista ja kehityssuunnitelmaa.

Tutkimusraportti on suojaustasoltaan julkinen. Kaikkea vastausaineistoa käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisenä, eikä tutkimusraportista ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Haastattelut nauhoitetaan aineiston litteroinnin ja jatkoanalyysin vuoksi. Tutkimuksen päätteeksi haastatteluaineistot tuhotaan. Aineistoa voidaan mahdollisesti käyttää jatkotutkimuksissa. Tutkimustuloksista on kiinnostunut Pääesikunta ja Upseeriliitto.

**Haluaisin korostaa, että Teidän vastauksillanne on tutkimuksen lopputuloksen kannalta erittäin merkittävä osuus.** Vastaan mielelläni mahdollisiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kiitän osallistumisestanne ja tärkeästä panoksestanne!

## LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

### TAUSTA

- Palveluspaikkakunta?
- Kuinka monena vuonna ja kuinka monta kehityskeskustelua olette käyneet?
- Kuinka monta alaista teillä on ja onko alaisinaanne sotilaita vai siviilejä vai sekä että?

### VALMISTAUTUMINEN

#### 1. Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin?

- Miksi kehityskeskusteluita käydään
- Kehityskeskustelutuiden hyödyllisyys
- Oma riittävä valmistautuminen kehityskeskusteluihin
- Alaisten ohjeistaminen kehityskeskusteluihin
- Alaisten riittävä valmistautuminen kehityskeskusteluihin
- Kehityskeskusteluihin liittyvät kädyt täydennyskoulutukset ja valmennukset
- Lisätäydennyskoulutustarve

### SUORITUS

#### 2. Miten suoritat alaistesi käytävät kehityskeskustelut?

- Keskusteluiden suorituspaikka
- Kehityskeskustelujen ilmapiiri (avoin ja rakentava jne.)
- Kehityskeskusteluiden kesto (keskimäärin)
- Kehityskeskusteluiden työkalu PVSAP
- Menneen kauden suorituksen arvioinnin ja tulevan kauden kehityskeskusteluosuudet samanaikainen vai erillinen suorittaminen
- Tuntemukset menneen kauden suoritusarvioinneista (oikeudenmukaisuus, riittävät perusteet ja oikean kuvan alaisen suorituksesta)
- Tuntemukset kehityskeskusteluiden henkilöstön suunnitelmallisesta kehittämisen osuudesta (riittävät perusteet henkilöstön suunnitelmalliseen kehittämiseen kuten esimerkiksi täydennyskoulutus ja urasuunnitteluun)
- Erillinen alaisen kehityssuunnitelma
- Alaiselle laadittavat tavoitteet ja niihin pääsemiseksi vaadittavat toimenpiteet
- Alaiselle annettava suullinen palaute
- Alaiselta esimiehelle hänen toiminnastaan annettava suullinen palaute
- Keskusteluiden konkreettiset päätöksiä ja sovittamat keinot miten niihin päästään
- Keskusteluiden lopussa tehtävä yhteenveto tai koonnos
- Kehityskeskusteluiden suorittaminen annettujen ohjeistuksien mukaisesti ja jos ei, niin mitä tekee toisin ja miksi

## **SEURANTA**

### **3. Miten yksikössäsi seurataan kehityskeskusteluiden tuloksia?**

- Osaamisen kehittämiskartoituksen toteutumisen seuranta
  - Asetetut tehtävät ja tavoitteet
  - Suorituksen arviointi ja tuloksellisuuden seuraaminen
- Käytettävät mittarit
- Mahdolliset välikeskustelut, aikaväli ja käytävät asiat

## **KEHITTÄMINEN**

### **4. Miten mielestäsi kehityskeskusteluista voisi kehittää?**

- Ohjeistus
- Koulutus
- Valmistautuminen
- Keskusteluiden suorittaminen
- Käytettävät työkalut ja järjestelmät
- Suorituksen arviointi
- Kehittymissuunnitelma
- Tehtyjen päätösten ja lopputulosten seuranta
- Normiasiakirjojen, ohjeiden ja määräysten tunteminen sekä niiden asiasisältöjen riittävyys
  - HJ840 KEHITYSKESKUSTELUT PUOLUSTUSVOIMISSA
  - AO121715 KEHITYSKESKUSTELUT PUOLUSTUSVOIMISSA 2018-2019
  - MO24035 ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLINEN KEHITYSKESKUSTELU PORIN PRIKAATISSA 2018-2019
- Onko mielestäsi jotain kehityskeskusteluihin liittyviä hyviä käytäntöjä (virallisia tai epävirallisia) joita haluaisit jakaa kaikkien käytettäväksi?

## **VAPAA SANA**

### **5. Onko jotain muuta mitä haluat sanoa kehityskeskusteluista?**